The 22 Immutable Laws of MARKETING

22 QUY LUẬT BẤT BIẾN TRONG MARKETING

Cuốn sách cần thiết cho tất cả những người làm Marketing, Thương hiệu và Kinh doanh!

AL RIES - JACK TROUT

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Lời mở đầu

Hàng tỷ đô-la phí phạm vào các chương trình tiếp thị mà không thành công, đó không phải là vấn đề của sự khôn ngoan, sáng suốt hay các ngân khoản vĩ đại.

Nhiều nhà quản lý cho rằng một chương trình tiếp thị được kiến tạo tốt, triển khai tốt, tài trợ tốt sẽ thành công. Không nhất thiết là như vậy. Và các bạn không phải tìm kiếm các ví dụ xa xôi, mà chính là các công ty như IBM, General Motors, và Sears Roebuck.

Các nhà quản trị điều hành chương trình của hãng GM phải là những ng¬ười giỏi nhất và sáng giá nhất. Đương nhiên là những người giỏi nhất và sáng giá nhất đã hấp dẫn các công ty lớn và tốt nhất như GM và IBM. Nhưng các chương trình này tự nó đã dựa trên những giả thuyết thiếu cơ sở.

Khi được hỏi ông tin tưởng gì vào cảm nghĩ của nước Mỹ đối với các đại công ty, John Keneth Galbraith đã nói rằng chúng ta sợ quyền lực của các công ty. Ngày nay, phải nói chúng ta sợ sự bất lực của các công ty. Tất cả các công ty đều gặp rắc rối, đặc biệt là các công ty lớn. General Motors chính là một ví dụ điển hình. Thập kỷ vừa qua, công ty đã trả một cái giá khủng khiếp cho sự hủy hoại nhãn hiệu của họ (nó làm công ty tốn kém hệt như đã từng tốn kém khi tạo ra nhãn hiệu). Cổ phần đã mất đi 10 điểm tức là mất đi 10 tỉ đô-la doanh số một năm.

Vấn đề của công ty GM không phải là vấn đề của sự cạnh tranh, dù rằng mức độ cạnh tranh có gia tăng. Đó cũng chẳng phải là vấn đề phẩm chất, dù cho GM không đưa ra được phẩm chất ngoại hạng. Điều chắc chắn đó là vấn đề tiếp thị.

Ngày nay, khi một công ty phạm một lỗi lầm, dấu lỗi lầm hiện ra ngay sau lưng họ, đó là sự cạnh tranh với công việc kinh doanh của họ. Để lấy lại phong độ kinh doanh, công ty đó phải đợi các công ty khác phạm sai lầm và tìm cách khai thác tình huống đó.

Như vậy, làm thế nào để tránh nhầm lẫn ngay từ đầu? Câu trả lời là chương trình tiếp thị của bạn phải phù hợp với các điều luật tiếp thị (mặc dù chúng tôi định nghĩa ý tưởng và khái niệm của chúng tôi dưới bảng hiệu "tiếp thị", nó cũng hữu ích dù bạn ở cương vị nào trong công ty, hay dù sản phẩm và dịch vụ của bạn đang bán là gì).

Các điều luật tiếp thị này là gì? và ai đã mang chúng từ đỉnh núi Sinai xuống và khắc vào bia đá?

Các điều luật cơ bản của tiếp thị là những điều luật được miêu tả trong cuốn sách này.

Nhưng ai là người nói lên điều này? Làm thế nào mà hai gã từ bang Connecticut đã khám phá ra trong khi những người khác lại bỏ qua? Sau

cùng, có rất nhiều nhà tiếp thị và học giả thông thái. Tại sao họ lại bỏ qua những điều mà chúng ta nghĩ là thật hiển nhiên? Câu trả lời thật đơn giản. Chúng ta có thể nói, nhưng hầu hết không ai sẵn sàng xác nhận là có những điều luật về tiếp thị, chỉ có một điều có thể chắc chắn là những điều luật này không thể thay thế được.

Có luật tự nhiên, thế tại sao không thể có luật tiếp thị? Bạn có thể làm được một chiếc máy bay hoàn hảo, sẽ đẹp mắt lắm, nhưng nó sẽ không cất cánh được cho đến khi nó tuân theo các định luật về vật lý, đặc biệt là luật về trọng lực. Bạn có thể xây một kiệt tác kiến trúc trên đồi cát, nhưng cơn bão đầu tiên sẽ xóa bỏ sáng tạo của bạn sau một đêm. Như vậy, bạn có thể hoạch định một chương trình tiếp thị xuất sắc nhưng chỉ một trong các điều luật tiếp thị có thể hại nó nếu bạn không biết các diều luật này là gì.

Có lẽ bản chất của con người là không thừa nhận có những điều mà mình không làm được. Chắc chắn hầu hết các nhà tiếp thị tin tưởng có thể đạt được bất cứ điều gì nếu bạn có đủ năng lực, sáng tạo hay quyết tâm. Đặc biệt là nếu bạn chịu chi đủ tiền.

Một khi bạn thừa nhận có những luật về tiếp thị thì rất dễ dàng nhận ra đó là điều gì. Nó thật hiển nhiên.

Chúng tôi đã nghiên cứu trong hơn 25 năm về điều gì thực hiện được và điều gì không thực hiện được trong tiếp thị. Chúng tôi đã tìm ra các chương trình thực hiện được hầu như luôn luôn đồng điệu với các luật có ảnh hưởng cơ bản trong thị trường.

Chúng tôi đã phân tích nguyên tắc tiếp thị một cách chi tiết qua sách vở, các bài báo, các bài thuyết trình của chúng tôi Chúng tôi cũng đã phát triển các mẫu chiến lược trong quá trình tiếp thị, bao gồm cả một mẫu tự nhiên của trí tuệ con người mà chúng tôi đã phổ biến dưới khái niệm “vị trí”. Chúng tôi cũng đã phát triển một mẫu thị trường mang tính quân sự, những công ty và nhãn hiệu được sắp xếp ở các vị thế tấn công, phòng ngự tập kích hay du kích trong chiến tranh tiếp thị.

Sau nhiều năm làm việc với các nguyên tắc và vấn đề trong tiếp thị, chúng tôi đã đúc kết thành các điều luật cơ bản bảo đảm thành công hay thất bại trên thị trường. Chúng tôi gọi đây là những điều luật tiếp thị không thể thay thế, có tất cả 22 điều. Vi phạm các điều này, rủi ro sẽ đến với bạn.

1.Quy Luật Dẫn Đầu

Vị trí dẫn đầu hay hơn là vị trí tốt hơn?

Rất nhiều người tin tưởng rằng vấn đề căn bản trong tiếp thị là làm sao thuyết phục các khách hàng tương lai rằng mình có sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn.

Điều này không đúng. Nếu bạn chia sẻ một thị trường nhỏ và bạn phải cạnh tranh với các đối thủ lớn hơn, được tài trợ tốt hơn thì chiến lược tiếp thị của bạn có thể bị thất bại ngay từ đầu. Bạn đã vi phạm luật tiếp thị đầu tiên.

Vấn đề căn bản trong tiếp thị là sáng tạo được một chủng loại mà mình là người đầu tiên trong lĩnh vực này. Đó chính là "luật dẫn đầu". Vị trí dẫn đầu vẫn hơn là vị trí tốt hơn. Đi vào trí nhớ trước tiên dễ dàng hơn là thuyết phục mình có sản phẩm tốt hơn sản phẩm của ai đó đã được giới thiệu trước. Bạn có thể trình bày Luật dẫn đầu bằng cách tự đặt hai câu hỏi:

1. Ai là người đầu tiên bay một mình qua Đại Tây Dương? Chales Lindbergh, đúng không?

2. Ai là người thứ hai bay một mình qua Đại Tây Dương? Thật không dễ trả lời.

Người thứ hai bay một mình qua Đại Tây Dương là Bert Hinkler. Bert là phi công giỏi hơn Charlie: ông ta bay nhanh hơn. dùng ít nhiên liệu hơn. Tuy vậy, ai đã từng nghe nói về Bert Hinkler (Bert đã bỏ nhà đi và bà Hinkler chẳng có tin tức gì về ông ta kể từ khi ấy).

Mặc dù Lindbergh là người đi tiên phong, nhưng hầu hết các công ty lại đi theo con đường của Bert Hinkler. Họ chờ đợi cho đến khi thị trường được khai phá. Rồi nhảy vào với một sản phẩm tốt hơn, thường là kèm theo tên công của mình.

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày nay một sản phẩm tương tự với một tên mới có rất ít hy vọng trở thành một nhãn hiệu lớn và có lãi (Chương 12: Luật về mở rộng).

Nhãn hiệu dẫn đầu trong bất kỳ chủng loại sản phẩm nào luôn luôn là nhãn hiệu đầu tiên trong trí nhớ của khách hàng tương lai. Hertz trong lĩnh vực cho thuê xe ôtô, IBM trong điện toán, Coca-cola trong lĩnh vực nước giải khát…

Sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Heineken là loại bia nhập khẩu đầu tiên tạo nên tên tuổi ở Mỹ. Bốn thập nên sau, bia nhập khẩu hạng nhất là bia gì? Có phải là loại bia có vị ngon nhất không hay là bia Heineken. Có cả thảy 425 nhãn hiệu bia nhập khẩu và bán ở Mỹ. Chắc chắn là một trong câc nhãn hiệu này phải ngon hơn Heineken. Nhưng đó có thật sự là vấn đề không? Ngày nay, Hemeken vẫn còn là bia nhập khẩu đứng hạng nhất, với 30% của thị trường.

Loại bia nhẹ nội địa đầu tiên là Mliler Lite. Vậy thì ngày nay loại bia nhẹ nào bán nhiều nhất tại Mỹ.

Đó là bia có vị ngon nhất hay là loại bia đã đi vào trí nhớ của người tiêu thụ trước tiên.

Tuy thiên không phải tất cả những gì đi đầu tiên đều trở nên thành công. Vị thế đầu tiên của bạn có thể đã quá trễ.

Ví dụ báo "USA Today" là tờ báo toàn quốc đầu tiên, nhưng nó hình như không thành công. Tờ báo đã lỗ cả thảy 800 triệu đô-la và chưa năm nào có lời. Trong kỷ nguyên của truyền hình, có thể là đã quá trễ cho một tờ báo toàn quốc.

Nhiều cái đầu tiên lại quá tệ nên đã chẳng đi tới đâu. Frosty Paws là loại kem đầu tiên dành cho… chó, đã không thành công. Các chú chó thích loại kem này, nhưng chủ của chúng lại là người bỏ tiền ra mua, và tất nhiên, các vị này nghĩ rằng các chú chó không cần một loại kem dành cho riêng cho chúng. Chúng vẫn sung sướng dù chỉ Liếm các đĩa kem.

marketingLuật dẫn đầu áp dụng cho bất cứ sản phẩm, nhãn hiệu, chủng loại và lĩnh vực nào. Chẳng hạn bạn không biết tên của trường đại học đầu tiên thành lập tại Mỹ. Bạn luôn luôn có thể đoán đúng bằng cách thay thế từ dẫn đầu bằng từ đầu tiên. Vậy thì tên của trường đại học dẫn đầu nước Mỹ là gì? Hầu hết mọi người có thể nói là Harvard, đồng thời cũng chính là tên của tru7ờng đại học đầu tiên thành lập tại Mỹ. (Tên của trường đại học thứ hai thành lập tại Mỹ là gì?

Trường đại học William & Mary. Nhiều người không biết vì nó chỉ nổi tiếng hơn Bert Hinkler một chút thôi).

Không có hai sản phẩm nào mà lại giống nhau hơn là hai người sinh đôi. Vậy mà các cặp song sinh thường phàn nàn là người ta vẫn luôn luôn thích người mà họ gặp đầu tiên, dù rằng người ta cũng biết cả người kia nữa.

Người ta thường gắn bó với những gì mà họ đã có. Nếu bạn gặp ai đó hơn vợ hay chồng của bạn, điều đó thật sự sai lầm. Nếu bạn thay đổi, hãy nghĩ tới tiền thù lao phải trả cho luật sư, chia con cái và phân chia tài sản.

Luật dẫn đầu cũng áp dụng cho cả tạp chí. Đó là lý do tại sao tạp chí "Time" được xếp trên tạp chí "newsweek"; "People" trên "Us" và "Playboy" trước "Penhouse".

Lấy ví dụ tạp chí "TV Guide" (Hướng dẫn truyền hình). Vào đầu những năm 50. Công ty Xuất bản Curtis đã cố gắng đưa "Television Listings Magazine" (Tạp chí mục lục truyền hình) cạnh tranh với tạp chí còn non nớt "TV Guide". Mặc dù "TV Guide" chỉ mới khởi đầu còn yếu ớt, và Curtis có sức mạnh đáng nể nhưng nhà xuất bản Curtis chưa bao giờ thật sự cất đầu lên được vì thị trường của "TV Guide" đã được hình thành trước đó.

Luật dẫn đầu áp dụng bình đẳng cho cả các sản phẩm kể từ thể rắn như xe tô và máy vi tính đến thể mềm như các trường đại học và rượu bia.

“Jeep” là loại xe hai cầu đầu tiên; “Acura” là loại xe sang trọng đầu tiên của Nhật; “IBM” là công ty đầu tiên chế tạo loại máy vi tính lớn có công suất cao; “Sun Microsystems” là công ty đầu tiên sản xuất loại máy vi tính văn phòng. “Jeep”, “Acura”, “IBM” và “Sun” đều là những nhãn hiệu dẫn đầu. Chrysler là công ty giới thiệu loại xe chở khách cỡ nhỏ đầu tiên. Ngày nay, hãng Chrysler có được 10% thị trường ôtô và 50% thị trư¬ờng loại xe chở khách cỡ nhỏ. Vậy thì sự cần thiết cho thị trường xe ôtô là làm ra xe tốt hơn hay chiếm lĩnh thị trường trước tiên?

Công ty máy vi tính Hewlett-Packard là công ty đầu tiên giới thiệu máy in laser. Ngày nay công ty có được 5% thị trường máy vi tính cá nhân và 45% thị trường máy in laser.

Gillette là công ty giới thiệu lưỡi dao cạo an toàn đầu tiên. Tide là hãng bột giặt quần áo đầu tiên. Hayes là công ty đầu tiên về máy nối mạng vi tính. Tất cả đều dẫn đầu.

Một lý do khiến nhãn hiệu đầu tiên có khuynh hướng duy trì được vị trí dẫn đầu vì tên nhãn hiệu thường trở thành tên chung cho cả loại. Xerox là máy sao chụp sử dụng loại giấy thường đầu tiên và đã trở thành tên gọi của tất cả các loại máy photocopy bằng giấy thường. Người ta sẽ đứng trước loại máy photocopy hiệu Ricoh, Sharp hay Kodak và nói: “làm thế nào dể tôi có được một bản Xerox?” Họ sẽ hỏi “Kleenex” trong khi ngoài bìa của hộp khăn giấy in rõ ràng chữ Scott. Họ cũng sẽ mời bạn uống Coke trong khi họ chỉ có Pepsi-Cola.

Có bao nhiêu người hỏi mua băng dán cellophane thay vì hỏi băng “Scotch”? Không nhiều lắm. Hầu hết người ta dùng tên nhãn hiệu khi nó trở thành tên dùng chung: BandAid, Fiberglas, Formica, Gore-Tex, Jello, Krazy, Glue, Q-tips, Saran Wrap, Velcro… Đó chỉ là một phần nhỏ. Một vài người sẽ lấy tên dài để đổi tên nhãn hiệu thành tên chung. “FedEx gói hàng này đi vùng ven bờ biển”. Nếu bạn đang giới thiệu nhãn hiệu đầu tiên của một mặt hàng (chủng loại) mới, bạn hãy cố gắng chọn một tên có thể trở thành tên chung cho cả loại. (Các luật sư thường cố vấn ngược lại, nhưng họ biết gì về các điều luật của thị trường?).

Thường thường, không phải chỉ có nhãn hiệu đầu tiên mới trở nên dẫn đầu, nhưng thứ tự doanh thu của các nhãn hiệu thường phù hợp với vị trí của nhãn hiệu đó.

Ví dụ hay nhất là thuốc ibuprofen. Nhãn hiệu Advil đứng thứ nhất, Nuprin thứ nhì, Medipren thứ ba. Thứ tự doanh thu mà họ đang hưởng cũng đúng y hệt vậy: Advil được 51% thị trường, ibuprofen, Nuprin 10% và Medipren 1%.

Nhãn hiệu thứ t¬ư tham gia vào thị trư¬ờng là Motrin IB. Mặc dù có được một công thức ibuprofen hữu hiệu, nhãn hiệu Motrin cũng chỉ chia sẻ đư¬ợc 15% thị trường. Hãy nhớ rằng Advil cũng giới thiệu cùng một công

thức như Motrin. Và cũng cần ghi nhận rằng Advil trở thành tên chung thay thế. Người tiêu dùng sử dụng Advil như là một danh từ chung, hiếm khi nào họ dùng từ ibuprofen. Ngay cả các bác sĩ y khoa sẽ nói với bệnh nhân: "Hãy uống hai viên "Advil" và sáng mai gặp tôi".

Thuốc Tylenol cũng vậy. Là nhãn hiệu đầu tiên của acetaminophen. Tylenol đã bỏ xa nhãn hiệu đứng thứ hai đến mức khó mà biết được đứng thứ hai là nhãn hiệu nào.

Nếu bí mật của sự thành công là đi vào trí nhớ của các khách hàng tương lai, thì chiến lược nào được hầu hết các công ty quyết tâm theo đuổi? Chiến lược sản phẩm tốt hơn. Đề tài mới nhất và nóng bỏng nhất trong lĩnh vực quản trị kinh doanh là tiêu chuẩn. Tiêu chuẩn đã được nâng lên như là: "Chiến lược cạnh tranh độc nhất"; tiêu chuẩn đư¬ợc coi là công cụ để so sánh và đánh giá sản phẩm công ty của bạn với sản phẩm tốt nhất trong công nghiệp; nó được nói tới như là nhân tố thiết yếu trong một tiến trình thường được gọi là "quản trị tổng hợp chất lượng". Thật không may, chiến lược tiêu chuẩn đã không thành công. Thực tế người ta cảm nhận sản phẩm đầu tiên lọt vào trí nhớ là sản phẩm tốt nhất: Tiếp thị là cuộc chiến của sự nhận thức, không phải là của sản phẩm. Những tên nhãn hiệu đầu tiên của aspirin, của acetaminophen, của ibuprofen là gì ? (gợi ý: Hãy thay thế từ "đầu tiên" bằng từ "dẫn đầu" và bạn sẽ có câu trả lời cho câu hỏi này).

Charles Schwab tự coi mình là "Người môi giới mua bán cổ phần lớn nhất ở Mỹ". Bạn có ngạc nhiên không khi biết Charles Lindlbergh của ngành kinh doanh mua bán cổ phần lại chính là Charles Schwab.

Neil Amstrong là người đầu tiên đi bộ trên mặt trăng. Ai là người thứ nhì?

Roger Bannister là người đầu tiên chạy một dặm (1,6km) trong 4 phút. Ai là người thứ nhì?

GeorgeWashington là vị Tổng thống đầu tiên của Hoa Kỳ. Ai là vị Tổng thống thứ hai?

Thomas' là nhãn hiệu đầu tiên của Loại bánh mì English muffin. Nhãn hiệu thứ hai là gì?

Gatorade là nhãn hiệu đầu tiên của thức uống trong thể thao. Thứ nhì là gì?

Nếu bạn ở vị trí thứ hai trong trí nhớ của các khách hàng tương lai, bạn có thể tránh được sự lãng quên như đã xảy ra với Buzz Aldrin, John Landy, John Adams, các loại bánh English muffin vô danh hay không? Không nhất thiết là như vậy, may mắn thay, còn có những điều luật khác nữa.

2.Quy Luật Về Chủng Loại Sản Phẩm

Nếu bạn không ở vị trí đầu tiên của một chủng loại, hãy tạo ra sản phẩm mới mà bạn ở vị trí đầu tiên.

Người thứ ba bay một mình qua Đại Tây Dương là ai? Nếu bạn không biết được Bert Hinkler là người thứ hai đã một mình bay qua Đại Tây Dương, tất nhiên bạn khó mà biết được tên của người thứ ba. Nhưng bạn lại biết được, đó là Amelia Earhart.

Ngày nay, cô Amelia được biết đến như là "người thứ ba bay một mình qua Đại Tây Dương" hay là "người phụ nữ đầu tiên bay qua Đại Tây Dương"?

Sau khi bia Heineken gặt hái thành công, các vị tại công ty Anheuser-Busch có thể nói: "chúng ta cũng phải nhập một loại bia!". Nhưng họ đã không làm vậy. Thay vì vậy, họ nói: "nếu đã có một thị trường cho loại bia nhập khẩu có giá cao, thì cũng có thể có được thị trường cho một loại bia nội địa với giá cao". Và họ triển khai việc sản xuất bia Michelob, loại bia nội địa đầu tiên có giá cao, và ngày nay đã bán gấp đôi bia Heineken. (Thực tế, Anheuser-Busch cũng đã nhập khẩu một loại bia, đó là bia Carlsberg, rất có tiếng ở Châu Au, nhưng tại Mỹ đã không đi tới đâu).

Bia Miller Lite là loại bia nhẹ nội địa đầu tiên, và phải đợi 5 năm sau mới có một nhà nhập cảng thốt lên: "nếu có một thị trường cho bia nhẹ nội địa thì cũng có một thị trường cho bia nhẹ nhập khẩu". Kết qủa là bia Amstel Light trở nên loại bia nhẹ nhập khẩu bán chạy nhất.

Nếu bạn không chen trước được vào trí nhớ của khách hàng tương lai, xin đừng thất vọng, hãy tìm kiếm một mặt hàng mới mà mình đứng ở vị thế đầu tiên. Không khó như bạn tưởng đâu.

Sau khi IBM trở nên thành công lớn trong lĩnh vực máy vi tính thì tất cả thiên hạ và bà con của họ liền đổ xô vào lĩnh vực này. Burroughs, Control Data, General Electric, Honeywell, NCR, RCA, Sperry. Họ được gọi là nàng bạch tuyết và bảy chú lùn.

Có chú lùn nào lớn lên và trở thành một sức mạnh toàn cầu với 126.000 nhân viên và doanh thu là 14 tỷ USD, và được ghi nhận là "công ty máy vi tính lớn thứ nhì trên thế giới" không?

Không có ai hết. Công ty máy tính thành công nhất cuả thập niên 70 và 80 sau IBM là công ty Digital Equipment Corporation. IBM là công ty máy tính đầu tiên, DEC là công ty máy tính cỡ nhỏ đầu tiên (minicomputers).

Nhiều công ty máy tính khác (và các chủ nhân của nó) trở nên giàu có và nổi tiếng bằng cách theo một nguyên tắc đơn giản: "nếu bạn không ở vị trí thứ nhất của một lĩnh vực, hãy tạo ra một lĩnh vực mới mà bạn ở vị thế đầu tiên".

Tandem là công ty máy tính chịu đựng sai sót đầu tiên (fault- tolerant computers) và đã đạt doanh số 1,9 tỷ USD. Cũng vậy, Stratus là công ty máy tính chịu đựng sai sót loại nhỏ đầu tiên. Ngày nay Stratus có doanh số 500 triệu USD.

Các điều kiện tiếp thị có khó không? Không. Chúng thật đơn giản. Tuy nhiên, áp dụng chúng vào thực tế lại là vấn đề khác. Cray Research (super computer). Ngày nay, Cray là một công ty với doanh số 800 triệu USD. Cũng vậy, Convex đã đưa ra loại máy siêu vi tính loại nhỏ (mini super computer). Hiện nay, Convex có doanh số 200 triệu USD.

Đôi khi bạn có thể thay đổi vị trí để trở thành người thắng cuộc bằng cách sáng tạo ra một lĩnh vực mới. Commodore là một hãng sản xuất vi tính cá nhân cho gia đình không thành công, cho đến khi chế tạo được "Amiga"- là loại máy tính đa môi trường đầu tiên (multimedia computer). Và Commodore Amiga thắng lợi lớn với doanh số hàng năm trên 500 triệu USD.

Có rất nhiều cách khác nhau để đạt vị trí đầu tiên. Công ty Dell đã chen vào lĩnh vực máy vi tính cá nhân bằng cách bán máy qua điện thoại. Ngày nay, Dell có doanh số 900 triệu USD.

Khi bạn tung ra sản phẩm mới câu hỏi đầu tiên tự hỏi không phải là "làm thế nào để sản phẩm mới tốt hơn những sản phẩm cạnh tranh" mà là "sản phẩm này là sản phẩm đầu tiên của lĩnh vực nào?".

Charles Schwab đã không mở một văn phòng môi giới tốt hơn mà mở một văn phòng môi giới giảm giá đầu tiên. Tạp chí Lear's không phải là tạp chí dành cho phụ nữ đầu tiên, nhưng nó là tạp chí đầu tiên dành cho các phụ nữ trưởng thành (không phải là tạp chí dành cho phụ nữ mới sinh ngày hôm qua).

Việc này ngược lại với tư tưởng tiếp thị cổ điển là: làm thế nào để người ta ưa thích nhãn hiệu của mình hơn?

Hãy quên nhãn hiệu đi. Hãy nghĩ đến các mặt hàng. Các khách hàng tương lai sẽ cảnh giác khi nói đến nhãn hiệu vì mọi người đều khoe tại sao nhãn hiệu của họ tốt hơn. Nhưng khách hàng luôn cởi mở khi nói đến mặt hàng vì người ta đền ham thích cái gì mới lạ, ít người thích thú với cái gì tốt hơn.

Khi bạn ở vị thế đầu tiên trong một lĩnh vực, hãy đẩy mạnh lĩnh vực này, điều cốt yếu là bạn không có ai cạnh tranh. DEC đã nói với khách hàng là tại sao họ phải mua một máy vi tính loại nhỏ chứ không hề nói họ phải mua một máy tính loại nhỏ hiệu DEC.

Khởi đầu, công ty Hertz giới thiệu dịch vụ cho thuê xe ôtô; Coca-Cola bán thức uống giải khát. Các chương trình tiếp thị của cả hai công ty đã hữu hiệu hơn kể từ đó.

3.Quy Luật Về Trí Nhớ

Hãy ở vị trí đầu tiên trong trí nhớ hơn là ở vị trí đầu tiên của thị trường

Máy vi tính cá nhân đầu tiên của thế giới là máy MITS Altair 8800.

Luật dẫn đầu khiến ta nghĩ rằng máy MITS Altair 8800 (thật bất hạnh khi chọn cái tên này) phải là nhãn hiệu số một về máy vi tính cá nhân. Không may, sản phẩm này không tồn tại với chúng ta.

Du Mont sáng chế ra máy truyền hình thương mại đầu tiên. Duryea giới thiệu xe ôtô đầu tiên, Hurlay bán ra máy giặt đầu tiên. Tất cả đều không tồn tại. Như vậy là có gì sai trái với luật dẫn đầu đã bàn ở chương 1 hay sao? Không phải vậy nhưng luật về trí nhớ đã sửa đổi nó. Hãy ở vị trí đầu tiên trong trí nhớ của khách hàng hơn là ở vị trí đầu tiên của thị trường. Ở vị trí đầu tiên trên thị trường chỉ là kết qủa của việc xâm nhập vào trí nhớ trước tiên.

Ví dụ, IBM không phải là công ty đầu tiên trên thị trường với loại máy vi tính lớn có công suất cao. Công ty Remington Rand là công ty đầu tiên trên thị trường với máy UNIVAC. Nhưng một cố gắng tiếp thị tổng hợp đã khiến IBM chiếm vị trí thứ nhất trong trí nhớ khách hàng và đã giành thắng lợi.

Luật về trí nhớ tiếp theo sau luật về nhận thức (Law of perception). Nếu tiếp thị là trận chiến của nhận thức, không phải của sản phẩm thì trí nhớ đóng vai trò quyết định đối với thị trường.

Mỗi năm có hàng ngàn doanh nhân thất bại vì đã vi phạm luật này. Một vài người có ý tưởng hay quan niệm mà họ tin là sẽ (hoặc có thể) cách mạng hóa một nền công nghiệp. Vấn đề là làm sao đưa quan điểm hay tư tưởng này vào tâm trí của các khách hàng tương lai.

marketingGiải pháp có tính ước lệ của vấn đề là tiền bạc. Đó là nguồn để tạo ra các sản phẩm hay dịch vụ, cùng với tài nguyên, tổ chức các cuộc họp báo, tham dự triển lãm thương mại, quảng cáo và các chương trình tiếp thị bằng thư tín trực tiếp. (Chương 22: luật về tiềm năng). Không may, việc này đưa đến một nhận thức là mấu chốt của tiếp thị đều như nhau: tiền bạc.

Điều này không đúng sự thật. Tiền bạc đã bị lãng phí cho tiếp thị nhiều hơn bất cứ hoạt động nào khác của con người (dĩ nhiên là ngoại trừ các hoạt động của chính quyền).

Bạn không thể nào thay đổi được một ý nghĩ đã thành hình trong tâm trí. Nó cũng như đương đầu với chiến lũy của quân thù.

Công ty Wang là công ty đầu tiên về những bộ phận xử lý văn bản, nhưng thế giới đã bỏ xa loại máy này và tiến đến máy tính điện tử. Công ty Wang đã không đáp ứng được chuyển biến này. Thay vì đầu tư hàng triệu USD vào công việc phát triển máy vi tính cá nhân và máy vi tính loại nhỏ thì Wang lại theo đuổi công việc của một công ty chế tạo bộ phận xử lý văn bản.

Xerox là công ty về máy photocopy đầu tiên và rồi lại cố gắng lao vào kinh doanh máy vi tính. Hai mươi lăm năm sau đó, dù tiêu tốn 2 tỷ USD nhưng Xerox vẫn không đi được tới đâu trong lĩnh vực máy vi tính.

Bạn muốn thay đổi một từ nào đó trên máy vi tính, chỉ cần đánh chồng lên (overwrite) hoặc xóa (delete) đi mà thôi. Bạn muốn thay đổi một tâm trí thì quên chuyện đó đi. Một khi ý nghĩ đã được hình thành, rất hiếm có thể thay đổi hay có thể nói là không thể thay đổi được. Trong tiếp thị, bạn sẽ phí sức khi cố công thay đổi một nhận thức đã được hình thành trong tâm trí khách hàng.

Điều đó nói lên bí mật của một quan niệm có thể hiện ra chớp nhoáng trong đầu của con người. Hôm nay, bạn chưa hề nghe nói đến một người. Ngày mai, người đó trở nên nổi tiếng.

Cái "cảm giác chớp mắt" này không phải là một hiện tượng bất thường.

Nếu bạn muốn tạo ra một ấn tượng sâu sắc cho một người nào đó, bạn không thể lách vào trong tâm trí họ và rồi từ từ tạo ra một quan niệm thuận lợi theo thời gian. Tâm trí không hoạt động theo cách ấy. Bạn phải nhảy bổ vào tâm trí.

Lý do bạn phải nhảy bổ vào thay vì luồn lách bởi lẽ người ta không thích thay đổi suy nghĩ của mình. Một khi họ đã có ấn tượng như thế nào thì nó là như vậy. Họ nghĩ bạn là loại người như thế nào thì ghi vào tâm trí. Bạn không thể trở thành một người khác trong tâm trí cuả họ.

Một trong những bí quyết của tiếp thị là vai trò của tiền bạc. Có lúc, với một ít đô-la có thể tạo ra một phép lạ. Ngày kế tiếp, hàng triệu đô-la cũng không thể cứu vãn một công ty đang xuống dốc. Khi có một cái đầu tốt, dù với một ít tiền bạn cũng tiến thật xa. Hãng Apple đã bay cao trong lĩnh vực vi tính với 91.000 USD đóng góp của Mike Markkula.

Tên Apple đã lọt vào tâm trí khách hàng bởi vì đó là một cái tên giản dị và dễ nhớ. Mặt khác, các đối thủ của Apple lại có các tên phức tạp, khó nhớ. Đầu tiên, có năm hãng máy tính cá nhân cùng lao vào một lúc: Apple II, Commodore Pet, IMSAI 8080, MITS Altair 8800 và Radio Shack TRS-80. Bạn hãy tự hỏi cái tên nào đơn giản và dễ nhớ nhất?

4.Quy Luật Về Nhận Thức

Tiếp thị không phải là cuộc chiến của sản phẩm. Đó là cuộc chiến của các nhận thức.

Nhiều người nghĩ tiếp thị là cuộc chiến của các sản phẩm. Về lâu dài, họ dự tính sản phẩm tốt nhất sẽ chiến thắng.

Tâm trí của các nhà tiếp thị đã bị tràn ngập trước với công việc nghiên cứu và thu thập các sự kiện. Họ phân tích sao cho sự thật đứng về phía họ, rồi tuyên bố một cách tự tin trên đấu trường tiếp thị rằng họ có sản phẩm tốt nhất và khẳng định sản phẩm tốt nhất sẽ thắng.

Đó là một ảo tưởng. Không có thực tế khách quan. Không có những sự kiện. Không có những sản phẩm tốt nhất. Tất cả hiện hữu trong thế giới tiếp thị là những nhận thức trong tâm trí khách hàng. Chỉ có nhận thức là thực tại còn mọi thứ khác đều là ảo tưởng.

Tất cả sự thật đều có tính tương đối. Tương đối với tâm trí của bạn hay tâm trí của người khác. Khi bạn nói: "tôi đúng còn người kia sai", thực ra là bạn muốn nói mình nhận thức hay hơn người nào đó.

Hầu hết mọi người đều cho rằng mình nhận thức hay hơn người khác. Họ có cảm giác của một sự hoàn hảo mang tính chủ quan. Nhận thức của họ luôn chính xác hơn người láng giềng hay bạn bè. Sự thật và nhận thức trở nên hợp nhất trong tâm trí, không có sự khác biệt giữa hai điều đó.

Đó là điều khó nhận thấy. Đương đầu với thực tại phũ phàng là sự cô đơn trong vũ trụ, người ta tự tách mình ra khỏi thế giới. Họ "sống" trong một đấu trường của sách vở, điện ảnh, truyền hình, báo chí. Họ "thuộc về" các câu lạc bộ, các tổ chức, hội đoàn. Bức họa bên ngoài của thế giới hình như thật hơn là thực tại bên trong tâm trí họ.

Người ta bám víu vào sự tin tưởng rằng thực tại là thế giới bên ngoài của trí tuệ và cá nhân là một hạt bụi của vũ trụ. Thực tế ngược lại. Chỉ có một thực tại bạn có thể chắc chắn tin vào, đó là nhận thức riêng của bạn. Nếu vũ trụ hiện hữu, nó hiện hữu bên trong tâm trí của chính bạn và tâm trí của những người khác. Đó là thực tại mà các chương trình tiếp thị phải đương đầu.

Có thể có thực các đại dương, sông ngòi, thành phố và nhà ở nơi đó, nhưng chẳng có cách nào cho chúng ta biết các vật này ngoại trừ thông qua nhận thức riêng của chúng ta. Tiếp thị là một sự vận dụng các nhận thức này.

Hầu hết các sai lầm về tiếp thị bắt nguồn từ giả thuyết là bạn đang chiến đấu trong một trận chiến của các sản phẩm. Tất cả những điều luật trong cuốn sách này lại rút ra từ những quan điểm ngược lại.

Một số nhà tiếp thị khảo sát những qui luật tiếp thị tự nhiên dựa vào một lập luận sai lầm: sản phẩm chính là trung tâm của các chương trình tiếp thị

và rồi bạn sẽ thắng hay thua dựa vào sản phẩm. Đó chính là lý do tại sao đường lối tiếp thị tự nhiên của một số sản phẩm (từng được coi là hợp lý) luôn bị sai lầm.

Chỉ có cách nghiên cứu cách nhận thức được hình thành ra sao trong tâm trí và đặt trong tâm các chương trình tiếp thị của bạn trên các nhận thức này bạn mới có thể vượt qua các sai lầm căn bản của bản năng tiếp thị.

Mỗi người trong chúng ta (nhà sản xuất, phân phối, đại lý, khách hàng…) đều nhìn thế giới qua một cặp mắt. Nếu có một sự thật khách quan ở đó, làm thế nào chúng ta biết được? Ai sẽ nói cho chúng ta biết? Chỉ có thể là do một người nào khác nhìn cùng một cảnh tượng qua một cặp mắt khác mà thôi.

Sự thật không hơn không kém chỉ là nhận thức của một chuyên gia. Mà ai là chuyên gia? Đó là những người được người khác công nhận họ là những chuyên gia.

Nếu sự thật là ảo ảnh như vậy tại sao có qúa nhiều bàn cãi trong tiếp thị gọi là những sự kiện? Tại sao có nhiều quyết định tiếp thị dựa trên việc so sánh những sự kiện? Tại sao nhiều nhà tiếp thị coi sự thật đứng về phía họ, rằng các công việc của họ là sử dụng sự thật như là vũ khí để sửa chữa những sai lầm đã hiện hữu trong tâm trí của khách hàng.

Các nhà tiếp thị tin tưởng vào các sự kiện bởi vì họ tin tưởng vào thực tại khách quan. Nó cũng thật dễ dàng để các nhà tiếp thị cho rằng sự thật ở về phía họ. Nếu bạn nghĩ là bạn cần sản phẩm tốt nhất để thắng trong trận chiến tiếp thị, thì bạn sẽ dễ dàng tin là mình có sản phẩm tốt nhất. Tất cả chỉ đòi hỏi bạn một sự sửa đổi nhỏ trong nhận thức của chính bạn.

Thay đổi tâm trí của khách hàng lại là vấn đề khác. Tâm trí của khách hàng rất khó thay đổi. Với một chút kinh nghiệm về một loại sản phẩm, người tiêu dùng cho rằng họ đúng. Một nhận thức hiện hữu trong tâm trí thường được diễn giải như là một sự thật chung. Người ta nghĩ hiếm khi nào, nếu không muốn nói là không khi nào họ sai lầm, ít nhất là trong tâm trí của họ.

Thật dễ dàng để nhận thấy sức mạnh của nhận thức qua sản phẩm khi những sản phẩm được tách biệt nhau. Ví dụ: Toyota, Honda và Nissan là 3 hãng xe lớn nhất nhảy vào thị trường Mỹ. Hầu hết các nhà tiếp thị cho rằng cuộc chiến giữa ba nhãn hiệu được căn cứ vào phẩm chất, mẫu mã kiểu dáng, công suất và giá cả. Không đúng như vậy. Cái gì mà người ta nghĩ về xe Honda, Toyota và Nissan thì ý nghĩ đó quyết định nhãn hiệu nào sẽ thắng. Tiếp thị là một cuộc chiến của nhận thức.

Các nhà sản xuất xe ôtô Nhật Bản bán ra cùng một loại xe tại Mỹ cũng như tại Nhật. Nếu tiếp thị là cuộc chiến của sản phẩm, thì thứ tự doanh số bán ra tại hai quốc gia phải giống nhau, vì cùng phẩm chất, cùng mẫu mã, cùng công suất, cùng giá cả thì tại Mỹ và Nhật bán ra phải như nhau. Thế

nhưng, ở Nhật, xe Honda còn lâu mới tới gần được hãng xe dẫn đầu.

Xe Honda đứng hạng ba sau xe Toyota và Nissan. Hãng Toyota bán ra gấp bốn lần xe Honda bán ra tại Nhật.

Như vậy điều gì khác biệt giữa xe Honda bán ra tại Nhật và xe Honda bán ra tại Mỹ? Sản phẩm như nhau, nhưng nhận thức trong tâm trí khách hàng khác nhau.

Nếu bạn nói với bạn bè ở New York rằng bạn mới mua một xe Honda, họ có thể sẽ hỏi bạn: “Anh đã mua kiểu nào? Một chiếc Civic, một chiếc Accord? Hay là một chiếc Prelude?”

Nhưng khi bạn khoe với bạn bè ở Tokyo là bạn mới mua một xe Honda, các bạn Nhật sẽ hỏi: “Anh mua loại xe gắn máy kiểu gì vậy?”. Ở Nhật, Honda đi vào tâm trí khách hàng như là một hãng sản xuất xe gắn máy, và hình như hầu hết người ta không muốn mua một chiếc xe hơi do một nhà sản xuất xe gắn máy làm ra.

marketingMột tình huống ngược lại, liệu Harley- Davidson có thành công không nếu họ tung ra một chiếc xe hơi hiệu Harley- Davidson? Bạn nghĩ có thể lắm, nó còn tùy thuộc vào chiếc xe: phẩm chất, kiểu dáng, công suất máy, giá cả. Ngay cả khi bạn tin rằng Harley- Davidson có tiếng về làm ra sản phẩm tốt, thì câu trả lời vẫn là không. Người ta nhận thức về Harley- Davidson như là một hãng sản xuất xe môtô, điều này sẽ làm giảm giá trị xe hơi Harley- Davidson không cần biết sản phẩm tốt ra sao (chương 12: luật mở rộng).

Tại sao hãng súp Campbell đứng thứ nhất ở Mỹ mà không làm nên trò trống gì ở Anh? Tại sao súp hiệu Heinz đứng đầu ở Anh mà lại thất bại thảm hại ở Mỹ? Tiếp thị là trận chiến của nhận thức, chứ không phải của sản phẩm. Tiếp thị là qúa trình giải quyết các nhận thức này.

Nhiều nhà kinh doanh thức uống tin rằng tiếp thị là chiến tranh mùi vị. Tốt lắm, Coke mới (new Coke) đứng đầu về mùi vị (hãng Coca- Cola đã thử nghiệm 200.000 lần về mùi vị, cuộc thử nghiệm cho thấy New Coke có mùi vị ngon hơn Pepsi- Cola và Pepsi có mùi vị ngon hơn Coca- Cola nguyên thủy).

Nhưng ai là người thắng cuộc chiến tiếp thị này? Thức uống được coi là có vị ngon nhất trong thí nghiệm là New Coke lại đứng hạng ba. Thức uống ngon thứ ba trong thí nghiệm la Coca- Cola nguyên thủy lại đứng hạng nhất.

Bạn hãy tin tưởng vào cái gì mà bạn muốn tin. Bạn hãy nếm những gì mà bạn muốn nếm. Tiếp thị nước giải khát là cuộc chiến của nhận thức, không phải là cuộc chiến của mùi vị.

Cuộc chiến càng khó khăn hơn khi khách hàng thường quyết định mua hàng dựa trên những nhận thức cũ. Hoặc thay vì dựa vào chính nhận định của họ, khách hàng lại quyết định dựa vào nhận thức thật tế của người nào đó. Đây là nguyên tắc “everybody knows” (mọi người đều biết).

Mọi người đều biết là xe Nhật có phẩm chất cao hơn xe Mỹ. Như vậy, người ta quyết định mua xe dựa trên sự kiện là mọi người đều biết xe Nhật có phẩm chất cao hơn. Khi người mua hàng được hỏi là có kinh nghiệm riêng của họ về sản phẩm đó không, hầu hết mọi người đều nói là không có. Và nếu có thì kinh nghiệm cá nhân của họ cũng bị bẻ cong cho hợp với nhận thức của họ.

Nếu bạn mua phải một chiếc xe Nhật không tốt, họ coi bạn là xui xẻo, bởi vì tất cả mọi người đều nghĩ rằng xe Nhật được chế tạo với phẩm chất cao. Ngược lại, nếu bạn có một xe Mỹ tốt, bạn được coi là may mắn, bởi vì tất cả mọi người đều cho rằng xe Mỹ kém phẩm chất.

Tất cả mọi người đều biết xe Audi có vấn đề trục trặc. Ngày 23/11/1986, hãng thông tấn và truyền hình CBS phát đi trong chương trình "60 phút" câu chuyện "mất sự điều khiển", phóng sự này lưu ý mọi người về một số lời phàn nàn của người tiêu dùng về sự gia tăng tốc độ không kiểm soát được của xe Audi. Số lượng xe Audi bán ra tại Mỹ sụt giảm tới mức từ 60.000 xe trong năm 1986 xuống còn 12.000 xe năm 1991. Nhưng bản thân bạn đã gặp vấn đề gì về sự gia tăng tốc độ không kiểm soát được của xe Audi chưa? Hầu như là không.

Mọi chuyên gia về xe ôtô không tìm thấy vấn đề bị phàn nàn này. Tuy vậy, nhận thức vẫn tiếp tục kéo dài.

Mới đây hãng Audi đã tung ra một quảng cáo nhằm so sánh xe của họ với hai loại xe tương tự của Mercedes Benz và BMW. Theo quảng cáo, các chuyên gia về xe ôtô của Đức đã xếp hạng xe Audi trên cả Mercedes và BMW.

Bạn có tin điều đó không? Có lẽ là không.

Điều đó có thật không? Không thành vấn đề.

Vậy tiếp thị không phải là trận chiến của sản phẩm. Đó là trận chiến của nhận thức.

5. Quy Luật Về Trọng Tâm

Khái niệm mạnh mẽ nhất trong tiếp thị là làm chủ được một từ có trong tâm trí khách hàng.

Một công ty có thể thành công vượt bậc nếu công ty đó tìm cách làm chủ một từ nào đó trong tâm trí khách hàng. Không phải là một từ phức tạp, không phải sáng tạo ra từ đó. Những từ đơn giản là tốt nhất, thường có trong từ điển.

Đây là luật về trọng tâm (law of focus). Bạn rút ngắn đường đi vào tâm trí khách hàng bằng cách thu nhỏ điểm hội tụ thành một từ đơn hay một khái niệm. Đó là sự hy sinh căn bản trong tiếp thị.

marketingHãng Federal Express đã đưa được từ overnight vào tâm trí khách hàng của họ bởi vì hãng đã hy sinh các dịch vụ khác và chỉ tập trung vào dịch vụ giao nhận hàng trong một đêm mà thôi (overnight package delivery).

Trong một chừng mực nào đó, vị trí dẫn đầu hay vị trí tốt hơn đã tạo điều kiện để nhãn hiệu hay công ty dẫn đầu đó làm chủ một từ trong tâm trí khách hàng. Nhưng từ mà công ty dẫn đầu làm chủ phải thật đơn giản đến mức độ như là vô hình.

Hãng dẫn đầu có thể làm chủ một từ đại diện cho cả chủng loại (category). Ví dụ: hãng IBM làm chủ từ computer. Đây cũng là một cách nói khác đi về việc một nhãn hiệu trở thành tên gọi chung cho cả chủng loại "Chúng tôi cần một máy IBM, có ai nghi ngờ đó không phải là một máy vi tính hay không?

Bạn có thể đánh giá được vị trí được khẳng định của những người dẫn đầu qua việc kết hợp những từ ngữ. Nếu các từ cho trước là computer, copier, chocolate bar và cola được đưa ra, thì bốn từ thích hợp nhất sẽ là IBM, Xeror, Hershey's và Coke.

Một người dẫn đầu khôn ngoan sẽ tiến thêm một bước để cũng cố vị trí dẫn đầu của mình. Công ty Heinz là chủ từ ketchup (tương cà chua) nhưng nó đã nổ lực để độc lập: Điều quan trọng nhất của ketchup là "ketchup đặc nhất của miền Tây" (slowest ketchup in the West). Chỉ cần làm chủ được từ slow thôi, Heinz duy trì được sự kiểm soát 50% thị trường.

Nếu bạn không phải là người dẫn đầu thì từ của bạn nên thu hẹp trọng tâm. Tuy nhiên, quan trọng hơn nữa từ của bạn phải có ngay trong chủng loại sản phẩm, không ai có thể giấu nó được.

Bạn không cần phải là một nhà ngôn ngữ học uyên thâm mới có thể đạt được thắng lợi. Prego đã thắng hãng dẫn đầu Ragu về sốt mì ống (spaghetti sauce) và chiếm 27% thị trường nhờ một ý kiến vay mượn từ hãng Heinz, từ của hãng Prego là thicker (đặc hơn).

Những từ hiệu qủa nhất là những từ đơn giản và có khuynh hướng nói về lợi ích. Không cần biết sản phẩm phức tạp ra sao, không cần biết nhu cầu thị trường thế nào, tốt nhất là luôn đặt trọng tâm vào một từ hay lợi ích của khách hàng, hơn là hai, ba hoặc bốn từ.

Việc này sẽ đạt kết qủa to lớn hơn nếu bạn đưa ra một lợi ích mạnh mẽ, khách hàng có thể cho bạn biết một số lợi ích khác nữa. Một sốt mì ống "đặc hơn" (thicker) nói lên phẩm chất tốt, giá trị dinh dưỡng cao…

Một xe hơi được thiết kế "an toàn hơn" nói lên xe được thiết kế và máy móc tốt hơn (a "safer" car). Không biết đó có phải là kết quả của một qúa trình được cân nhắc kỹ hay không, mà hầu hết các công ty (hay nhãn hiệu) thành công là những công ty làm chủ một từ có trong tâm trí người tiêu dùng, (một vài từ như Volkswagen's fahrvergnugen không đáng để làm chủ). Sau đây là một vài ví dụ:

Kem đánh răng Crest Cavities

Xe ôtô Mescedes Engineering

Xe ôtô Volvo Safety

Xe ôtô BMW Driving

Bánh pizza Domino's Home delivery

Nước uống Pepsi Cola Yout

Hãng Nordstrom Service

Các từ đều khác nhau. Nó có thể liên hệ tới lợi ích (ngăn ngừa sâu răng-cavity prevention), liên hệ tới dịch vụ (giao hàng tận nhà- home delivery).

Mặc dù chúng ta biết rằng những từ đó luôn ngự trị trong đầu khách hàng, nhưng không phải nó tồn tại mãi mãi. Cũng có lúc cần thay đổi các từ. Đó chẳng phải là công việc dễ dàng.

Câu chuyện vừa mới đây của Lotus Development Corporation là một minh chứng rõ bản chất của vấn đề này.

Từ nhiều năm qua, hãng Lotus đã làm chủ từ spreadsheet. Lotus đồng nghĩa với 1-2-3 và spreadsheet .

Nhưng từ spreadsheet bị cạnh tranh, và triển vọng phát triển bị giới hạn. Cũng giống như các công ty khác, Lotus muốn lớn mạnh hơn. Làm thế nào để công ty vượt qua được mình, mà chỉ vốn là hãng kinh doanh một loại sản phẩm?

Đáp số có tính quy ước là bành trướng ra mọi hướng như IBM và Microsoft đã làm. Lotus đã nới rộng việc mua phần mềm của hãng Ami Pro và giới thiệu một số phần mềm mới. Sau đó Lotus chấn chỉnh lại tổ chức và đặt trọng tâm vào một khái niệm mới được gọi là groupware, sản phẩm phần mềm dành cho mạng vi tính cá nhân.

Lotus là công ty phần mềm đầu tiên phát triển thành công groupware. Công ty tự nhiên đã làm chủ một từ thứ hai trong tâm trí khách hàng.

Không giống như Microsoft, Lotus ngày nay có một mục tiêu cho công

ty. Công việc này không phải trong một đêm, mà là một công việc khuếch trương lâu dài trong lĩnh vực phần mềm.

Những gì mà từ overnight giúp cho Federal Express và từ Safety giúp cho Volvo thì groupware cũng sẽ làm cho Lotus.

Bạn không thể lấy từ của người khác. Thành công của Lotus là từ groupware, chưa có công ty nào làm chủ nó. Hơn thế nữa, có một công nghệ rộng lớn hướng về vi tính nối mạng (network computers). Hơn phân nửa số máy vi tính của giới kinh doanh được nối mạng. Có cả một tạp chí mới được gọi là network computing.

Nhiều công ty nhìn thấy lợi ích của việc làm chủ một từ hay một khái niệm, nhưng họ lại bất cẩn để không được là người đầu tiên làm chủ từ đó.

Việc không nên làm trong tiếp thị là bỏ đi những từ đã là của riêng mình và chạy theo một từ đã thuộc về người khác.

Đây là trường hợp của Atari, công ty làm chủ từ video game. Vì công cuộc kinh doanh sa sút vào năm 1982, công ty đã đổi qua hướng đi mới. Họ muốn Atari đồng nghĩa với computers. Tổng giám đốc James Morgan tuyên bố: “Atari có sức mạnh của một cái tên nhưng đồng thời biểu lộ sự yếu kém. Nó đồng nghĩa với video games- Atari phải định rõ lại hình ảnh của nó với sản phẩm điện tử”.

Không may cho chiến lược của ông Morgan, các công ty khác kể cả Apple và IBM đã làm chủ những từ mà ông theo đuổi. Sự đa dạng của Atari là một thảm họa. Nhưng sự trớ trêu có thực là vào năm 1986 một công ty đã lấy lại khái niệm mà Atari đã vứt bỏ. Đó là công ty Nintendo, hiện nay kiểm soát 75% thị trường đáng giá hàng tỷ đôla. Bây giờ đố ai biết được Atari ở đâu?

Điều thiết yếu của tiếp thị là thu hẹp mục tiêu lại. Bạn trở nên mạnh hơn khi giảm bớt phạm vi hoạt động. Bạn không thể đứng vững khi bạn đuổi theo sau mọi thứ.

Một vài công ty chấp nhận sự thu hẹp mục tiêu và cố gắng hoàn thiện chiến lược này “Chúng tôi đặt trọng tâm vào phẩm chất cho thị trường. Chúng tôi không dự phần vào thị trường, đặt nặng vào giá cả”.

Vấn đề là khách hàng không tin vào bạn cho đến khi nào họ thấy bạn chỉ hạn chế công việc kinh doanh vào các sản phẩm có gía trị cao mà thôi, như Mescedes Benz hay BMW.

General Motors cố gắng bán sản phẩm, chất lượng của sản phẩm tùy thuộc vào giá cả

“Putting quality on the road” là khẩu hiệu mới nhất của công ty. Mỗi một sản phẩm của General Motor đều có các từ “Mark of Excellence” (dấu hiệu tuyệt hảo). Bạn đoán xem Ford đang làm gì? Họ làm giống vậy “Quality is Job 1” (phẩm chất là việc đầu tiên), quảng cáo của hãng Ford đã nói như vậy.

Chủ tịch của hãng Chrysler là ông Lee Iacocca tuyên bố: "Chúng tôi không muốn là lớn nhất, chúng tôi chỉ muốn là tốt nhất (We don't want to be biggest, We just want to be the best). Có ai tin là Iacocca không muốn mình là lớn nhất không?

Đây là những chất liệu to lớn bên trong công ty. Toàn thể phẩm chất, con đường đi đến sự vĩ đại. Nó là những khẩu hiệu tuyệt vời tại đại hội khách hàng, đặc biệt là khi cộng thêm với giàn nhạc, hoa và khiêu vũ. Nhưng phía ngoài công ty, các lời nhắn gởi này rơi rụng lả tả. Có công ty nào tự nhận mình là công ty không có phẩm chất không? Không khi nào. Mọi người đều nói mình có phẩm chất, kết qủa là không ai có hết.

Bạn không thể thu hẹp trọng tâm với phẩm chất hay các mà không có những bênh vực cho quan điểm ngược lại. Bạn cũng không thể đặt vị trí của bạn như là một nhà chính trị lương thiện, bởi vì không có ai muốn chọn vị trí ngược lại (dù rằng có rất nhiều ứng viên sáng giá).

Tuy nhiên, bạn có thể đặt mình vào một vị trí như một ứng viên thiên về kinh doanh hay một ứng viên về thế giới lao động, và sẽ được chấp nhận ngay vì có sự ủng hộ cho phe khác.

Khi bạn đặt trọng tâm vào việc khuếch trương từ ngữ của bạn hãy gạt các luật sư ra ngoài. Họ muốn đăng ký nhãn hiệu tất cả mọi thứ. Mưu mẹo này là để người khác sử dụng từ của mình (là người dẫn đầu thì tất nhiên phải có những người đi theo). Thật hữu ích cho Lotus khi có những công ty khác nhảy vào kinh doanh groupware. Việc đó làm cho lĩnh vực này quan trọng hơn vào người ta càng khâm phục vị trí dẫn đầu của Lotus.

Một khi bạn đã sở hữu một từ bạn phải xông ra bảo vệ nó trên thị trường, trường hợp của BMW minh họa việc này rất hay. Từ nhiều năm, hãng BMW là cỗ máy "lái" tốt nhất (ultimate "driving" machine). Rồi thì công ty quyết định mở rộng dây chuyền sản phẩm và rượt đuổi theo Mescedes- Benz với xe du lịch cỡ lớn sê-ri 700. Vấn đề là ở chỗ làm thế nào để cả một căn phòng khách (a living room) có bánh xe lại là một cỗ máy lái tốt nhất được, bạn chẳng thể nào cảm nhận mặt đường. Kết qủa là mọi thứ bắt đầu tuột dốc cho BMW. May thay, hãng vừa giới thiệu một loại xe BMW nhỏ, và một lần nữa từ lái (driving) lại được nhấn mạnh. Công ty đã khôi phục lại trọng tâm của họ.

Luật về trọng tâm áp dụng cho bất cứ cái gì mà bạn bán ra. Ví dụ như ma túy, chiến dịch về chống ma túy được tuyên truyền rầm rộ trên truyền hình và báo chí đã bị thất bại vì thiếu trọng tâm. Không có từ nào lọt vào được tâm trí những người dùng ma túy mà có thể bắt đầu nói về khái niệm ma túy. Quảng cáo chống ma túy cùng khắp mọi nơi.

Bạn có thể nghĩ rằng những lực lượng chống ma túy (những nhà chuyên nghiệp) nên bắt chước các tay tài tử chống việc phá thai đã đặt trọng tâm vào một từ mạnh mẽ duy nhất- ủng hộ đời sống và ủng hộ sự lựa chọn.

Các lực lượng chống ma túy nên làm giống như vậy- đặt trọng tâm vào một từ mạnh mẽ duy nhất. Việc cần thiết là làm sao để ma túy cũng bị xã hội từ chối như là không chấp nhận thuốc lá bây giờ vậy.

Một từ có thể làm được vai trò độc nhất này là từ loser (người thua cuộc, thất bại). Người dùng ma túy sẽ tạo ra mọi mất mát, thua thiệt (all kinds of losses) mất việc, mất gia đình, mất tự do, mất đời sống. Một chương trình mà nói “Ma túy chỉ dành cho người thua cuộc” có thể sẽ tạo ảnh hưởng sâu đậm, đặc biệt là với những người nghiện, hay dùng ma túy để giải trí, đó là những người quan tâm tới địa vị xã hội hơn là để chìm đắm trong cơn say.

Khi đó, biết đâu. Luật trọng tâm, một luật của tiếp thị, có thể giúp hạn chế một tệ nạn lớn của xã hội.

6. Quy Luật Độc Quyền

Hai công ty không thể nào làm chủ cùng một từ trong tâm trí khách hàng.

Nếu một đối thủ đã làm chủ một từ hay đã chiếm một vị trí trong tâm trí khách hàng rồi thì thật là vô ích khi cố công làm chủ từ đó. Như đã nêu ở chương 5. Volvo làm chủ từ “safely”.

Nhiều hãng ôtô khác trong đó có cả Mercedes-Benz và General Motors cũng cố gắng vận dụng từ “safely” để kiếm lời trên thị trường. Nhưng không một ai ngoại trừ Volvo là người thành công trong việc đưa từ này vào tâm trí khách hàng.

MarketingCâu chuyện về Atari là một minh chứng cho sự nhọc công khi hãng toan tính tham gia vào việc sản xuất máy vi tính cá nhân dùng tại nhà (home computer). Để chống đối lại những đối thủ đã chuẩn bị và phòng thủ vững chắc, hành động thay đổi tên gọi “game computer” có thể khả dĩ chấp nhận được vì có lợi thế ở chỗ đã được mọi người nhận thức là Atari đã sáng tạo ra trò chơi điện tử (computer games), nhưng chỉ có vậy thôi. Thị trường máy vi tính dùng tại nhà (home computer) đã thuộc về Apple, Commodore và các hãng khác.

Mặc cho những thất bại thảm hại đã được kể ra, nhiều công ty tiếp tục vi phạm luật độc quyền. Bạn không thể nào thay đổi được ý nghĩ của người ta một khi nó đã hình thành. Bạn chỉ làm cho vị trí của đối thủ được vững chắc hơn mà thôi.

Federal Express đã bỏ từ “overnight” và cố gắng lấy từ “worldwide” (toàn thế giới) của DHL. “Overnight Letter” đã được in trên bao bì của Federal Express trước đây, nay bạn lại thấy in các từ “FedEx Letter” thay vào chỗ đó. Quảng cáo của hãng trước đây là câu: “Chắc chắn phải tới nơi trong một đêm (overnight)” thì mới đây, từ “worldwide” đã xuất hiện trên quảng cáo của Federal Express thay vào chỗ đó.

Sự kiện này đặt ra câu hỏi quan trọng: Federal Express đã từng làm chủ từ “worldwide” chưa? Có thể nói là không bao giờ. Một ai đó đã làm chủ từ này mất rồi, đó là DHL Worldwide Express. Khái niệm của họ là “Nhanh hơn nữa trên thế giới”. Để thành công, Federal Express phải tìm cách thu hẹp trọng tâm để chống lại DHL. Công ty đã không thể làm được bằng cách cố gắng làm chủ một từ vốn thuộc về DHL trong tâm trí khách hàng.

Lại một ví dụ khác về sự cống gắng nhắm đến việc làm chủ từ ngữ đã thuộc về người khác. Hãng pin Energizer đã cố gắng lấy khái niệm “long-lasting” (bền lâu) của pin Duracell. Mặc cho những cố gắng của hãng Eveready, Duracell vẫn sẽ nắm chắc từ “long-lasting”. Hãng Duracell đã đi trước vào tâm trí khách hàng bằng từ “long-lasting”. Ngay cả phần tên “Dura” cũng đã nói lên được sự lâu bền.

Cái được gọi là "công cuộc nghiên cứu" trở thành cái bẫy dẫn đến sự sai lầm của các nhà tiếp thị.

Một đạo quân những nhà nghiên cứu được tuyển dụng, các nhóm nghiên cứu về trọng tâm được chỉ đạo, các bản thăm dò ý kiến khách hàng (bản câu hỏi in sẵn) được lập ra, và một bản báo cáo nặng 2 kilogam gồm một bản kê khai các ước muốn về sản phẩm và dịch vụ được gán cho là của người tiêu dùng.

Nếu đó thật sự là những gì khách hàng muốn thì mình phải đưa cho họ.

Vấn đề lớn nhất mà người tiêu dùng thường gặp phải khi sử dụng pin là gì? Nó không còn dùng được vào những lúc cần thiết nhất. Vậy người ta đòi hỏi điều gì ở loại pin số một? Lẽ dĩ nhiên là sự lâu bền, đó là cái mà mình phải quảng cáo. Đúng không? Đáng tiếc, không đúng như vậy.

Sự kiện mà các nhà nghiên cứu chẳng bao giờ cho bạn biết là đã có một công ty khác làm chủ ý tưởng đó rồi. Các nhà nghiên cứu này chỉ muốn khuyến khích khách hàng của họ (tức là bạn) gia tăng số lượng các chương trình tiếp thị. Lý thuyết cho rằng nếu bạn chi đủ tiền, bạn sẽ làm chủ ý tưởng. Đúng không? Sai.

Cách đây ít năm, hãng Burger King đã tuột dốc và chẳng bao giờ hồi phục lại được nữa. Một bản nghiên cứu về thị trường cho biết rằng: góp phần nhiều nhất vào kỹ nghệ thức ăn nhanh (fast food) là từ "fast" (nhanh). Không có gì đáng ngạc nhiên cả. Vì vậy, Burger King đã làm điều mà hầu hết các nhà tiếp thị có tiếng tăm đã làm, họ tìm tới văn phòng quảng cáo và nói: "Nếu thế giới muốn nhanh, quảng cáo của chúng tôi phải nói với họ rằng chúng tôi nhanh".

Cái mà các nhà nghiên cứu đã bỏ qua là McDonald's đã được nhận thức là hãng bán hamburger (bánh kẹp thịt) nhanh nhất nước Mỹ. Từ "fast" đã thuộc về McDonald's. Không nản lòng về việc này, Burger King đã phát động chiến dịch của họ với khẩu hiệu "Thức ăn ngon nhất trong thời gian ngắn" (Best food for fast times). Chương trình nhanh chóng trở thành một thảm họa. Văn phòng quảng cáo, ban giám đốc bị sa thải, công ty phải bán đi và sự xuống dốc vẫn tồn tại.

Nhiều người đã phải trả một giá qúa đắt vì vi phạm luật độc quyền.

7.Quy Luật Bậc Thang

Chiến lược áp dụng tùy thuộc vào bậc thang bạn đứng.

Trong khi mục tiêu tiếp thị chính của bạn là chiếm vị trí đầu tiên trong tâm trí của khách hàng, bạn vẫn không thua trong cuộc chiến nếu cố gắng của bạn chưa thành công. Có những chiến lược được áp dụng khi nhãn hiệu của bạn ở vị trí thứ hai và thứ ba.

Tất cả các sản phẩm đều không được tạo ra ngang bằng nhau. Có một hệ thống thứ tự trong đầu óc của khách hàng mà họ dùng nó khi quyết định.

marketingTrong mỗi một lĩnh vực có một thang sản phẩm, trên mỗi bậc thang là tên một nhãn hiệu. Hãy nói về dịch vụ cho thuê xe ôtô. Công ty Hertz đã lọt vào tâm trí người tiêu dùng và có vị trí trên cùng của thang. Avis là hãng chiếm vị trí thứ hai và Natinal ở bậc thứ ba.

Chiến lược tiếp thị của bạn phải tùy thuộc vào việc bạn đã xâm nhập vào trí nhớ khách hàng khi nào và hệ qủa là bạn đang ở bậc thang nào. Lẽ dĩ nhiên là ở bậc thang càng cao càng tốt.

Ví dụ, trong nhiều năm Avis quảng cáo về chất lượng cao của dịch vụ cho thuê xe ôtô. “Finest in rent-a-cars” (chất lượng tốt nhất trong việc cho thuê xe) là một trong những câu quảng cáo của hãng.

Khách hàng nhìn vào đó và sửng sốt, làm thế nào họ có được dịch vụ với chất lượng tốt nhất mà họ lại không đứng đầu trong hệ thống thang xếp loại của mình nhỉ?

Rồi thì Avis đã làm một việc cần phải làm nếu muốn tiến lên trong tâm trí khách hàng. Avis thừa nhận vị trí của họ trên thang sản phẩm. “Avis chỉ là hãng thứ hai về dịch vụ cho thuê xe ôtô. Vậy tại sao qúi vị lại đến với chúng tôi? Vì rằng chúng tôi cố gắng hơn”. Trong 13 năm liền, hãng Avis đã mất tiền. Và rồi khi họ thừa nhận vị trí thứ hai của họ, họ bắt đầu có tiền, rất nhiều tiền.

Ít lâu sau, Avis được bán lại cho ITT, công ty này liền hạ lệnh quảng cáo: “Avis đang tiến lên vị trí thứ nhất” (Avis is going to be No.1).

Khách hàng nghĩ: “Không, họ không phải số một. Họ không ở bậc thang trên cùng trong tâm trí tôi”. Và kết qủa là khách hàng nhấc điện thoại gọi công ty Hertz mỗi khi cần thuê xe.

Chiến lược vận động liền trở thành một thảm họa.

Nhiều nhà tiếp thị đã không để ý đến câu chuyện của Avis. Họ cho rằng công ty thành công vì nó cố gắng hơn (ví dụ có dịch vụ tốt hơn). Nhưng rốt cuộc không phải vậy. Avis thành công là vì nó đã tự liên hệ với vị trí thứ nhất của Hertz trong tâm trí khách hàng.

Nhiều nhà tiếp thị phạm lỗi giống như Avis đã làm. Vừa mới đây trường đại học Adelphi của thành phố Garden- Long Island đã tự so sánh mình với

đại học Harvard. Các học sinh vừa tốt nghiệp trung học nói: "Đợi một phút, đại học Adelphi đâu có nằm trong đầu mình đâu". Và đại học Adelphi đã không thành công trong việc thu hút các sinh viên xuất sắc.

Sự lựa chọn trong đầu rất quan trọng. Khách hàng sử dụng thanh định giá trị riêng của họ để quyết định các thông tin nào chấp nhận được và thông tin nào phải loại bỏ. Nói một cách khác, khách hàng chỉ chấp nhận các thông tin mới nếu nó phù hợp với thang định giá trị có sẵn trong đầu họ. Mọi thứ khác đều bị chối bỏ.

Khi Chrysler so sánh xe của họ với xe ôtô Honda, rất ít ai chịu đổi xe Preludes hay Accords để lấy Plymouths hoặc Dodges. Câu quảng cáo của Chrysler: "So sánh một chiếc Dodge cũ với một chiếc Honda Accords mới hình như thấy có một chút lố bịch cho đến khi thấy kết qủa". Theo quảng cáo, qua 100 khách hàng được phỏng vấn khi so sánh một xe Dodge cũ đã chạy trên 100.000 km với một xe Honda mới. Đa số (58%) đã chọn xe Dodge.

Lố bịch (Nhưng chưa chắc là không đúng).

Thế còn cái thang sản phẩm trong tâm trí khách hàng thì sao? Có bao nhiêu bậc trên thang? Đó còn tùy thuộc vào sản phẩm được quan tâm nhiều hay ít. Các sản phẩm dùng hàng ngày (thuốc lá, bia, nước ngọt, kem đánh răng, thức ăn sáng…) là những sản phẩm được quan tâm nhiều và có nhiều nấc thang trên giá trị của khách hàng. Các sản phẩm không được mua sắm thường xuyên (bàn ghế, đồ đạc, máy cắt cỏ, vali đựng hành lý…) thường có ít nấc thang trên thang giá trị.

Những sản phẩm liên quan đến sự hãnh diện cá nhân (xe ôtô, đồng hồ đeo tay, máy ảnh…) cũng là những sản phẩm được quan tâm nhiều tới thang giá trị có nhiều nấc mặc dù không được mua sắm thường xuyên.

Các sản phẩm không được mua sắm thường xuyên và liên quan đến một kinh nghiệm không được hài lòng thường có ít nấc thang trong đánh giá của khách hàng. Bình điện xe ôtô, vỏ xe và bảo hiểm nhân mạng là ba ví dụ.

Sản phẩm liên quan đến việc không thích thú chút nào và chỉ được mua một lần cho cả đời thì chẳng có nấc thang nào trong đánh giá. Bạn đã bao giờ nghe đến tên trại hòm Batesville (sản phẩm của hãng là quan tài) chưa? Chắc là chưa, dù rằng công ty này chiếm trên 50% thị trường.

Có một sự liên quan giữa việc phân chia thị trường với vị trí sản phẩm của bạn trên thang đánh giá của khách hàng. Bạn thường được gấp đôi phần chia thị trường so với nhãn hiệu đứng ở nấc thang dưới bạn và chỉ chiếm được một nửa thị phần của nhãn hiệu đứng ở bậc thang trên bạn.

Ví dụ, Acura đứng đầu về loại xe du lịch hạng sang của Nhật, Lexus đứng thứ hai và Infiniti đứng thứ ba. Năm vừa qua, Acura bán ra được 143.708 chiếc ở Mỹ, Lexus bán được 71.206 xe, và Infiniti bán 34.980 cái. Liên hệ giữa ba hiệu xe đúng theo tính toán 4-2-1. Trận chiến (giữa Acura-

Lexus- Infiniti) chỉ mới ở giai đoạn đầu, các xe còn mới mẻ, được dư luận và báo chí ưa thích nhiều. Về lâu dài, khi sản phẩm không còn kích thích nữa thì hiện tượng khách sẽ xảy ra. (Xem chương kế tiếp: Luật tay đôi).

Các nhà tiếp thị thường nói về "ba nhãn hiệu dẫn đầu" trong chủng loại như là một trận chiến công bằng. Hầu như không bao giờ như vậy. Nhãn hiệu dẫn đầu không thể tránh được sự chế ngự nhãn hiệu thứ hai; và nhãn hiệu thứ hai không thể tránh được làm ngạt thở nhãn hiệu thứ ba.

Về thức ăn cho trẻ em là các nhãn hiệu Gerber, Beech-Nut và heinz. Về bia là Budweiser, Miller và Coors. Về dịch vụ điện thoại đường dài là AT&T, MCI và Sprint.

Con số tối đa các bậc thang là gì? Hình như đó là nguyên tắc số 7 trong tâm trí khách hàng. Hỏi một số người kể ra tất cả các nhãn hiệu của một chủng loại họ nhớ được. Rất hiếm ai nhớ quá 7 nhãn hiệu, ngay cả đó là những sản phẩm được chú ý nhiều nhất.

Theo một nhà tâm lý học của đại học Harvard, bác sĩ George A. Miller, một bộ óc trung bình không thể làm việc được với hơn 7 đơn vị một lúc. Đó là lý do tại sao con số 7 là con số thông dụng để ghi nhớ. Điện thoại có 7 số, 7 kỳ quan thế giới, chơi bài xì tố (phé) với 7 lá, Bạch Tuyết và 7 chú lùn, và lại có 7 loại triệu chứng nguy hiểm của ung thư.

Đôi khi thang của bạn hay loại sản phẩm của bạn qúa nhỏ. Là con cá nhỏ trong cái ao lớn hơn là con cá lớn trong cái ao nhỏ. Nói cách khác, đôi lúc tốt hơn khi ở vị trí thứ 3 trong cái thang to hơn là ở ví trí số 1 của cái thang nhỏ.

Nấc thang trên cùng của cái thang nước soda chang do 7-Up chiếm, Sprite ở vị trí thứ hai.

Tuy nhiên, trong các loại đồ uống không có rượu, cái thang Cola lớn hơn cái thang soda chanh nhiều, hầu như hai trong số ba người tiêu thụ đồ uống không có rượu tại Mỹ uống Cola.

Vì vậy hãng 7-Up đã leo lên thang dành cho Cola với cuộc vận động tiếp thị được gọi là "The uncola".

Giống như trà đối với café. 7-Up trở thành thứ thay thế cho nước uống Cola. Và doanh số 7-Up đã leo lên chỗ thứ ba về đồ uống không có rượu bán ra ở Mỹ.

Thật bất hạnh, những năm vừa qua, 7-Up đã để tuột mất vị trí thứ ba vì vi phạm một số luật sẽ được bàn đến sau (Chương 12: Luật mở rộng).

Cái thang đánh giá là một so sánh đơn giản nhưng có hiệu qủa rất lớn giúp bạn giải quyết những vấn đề khủng hoảng trong tiếp thị. Trước khi bắt đầu bất cứ chương trình tiếp thị nào, bạn hãy tự hỏi các câu hỏi sau: "Chúng ta ở vị trí nào trên cái thang đánh giá trong tâm trí khách hàng? Nấc trên cùng hay nấc thứ hai?" (Hoặc có thể chẳng ở nấc nào cả).

Sau đó phải chắc chắn là chương trình của bạn được thực hiện một cách thực tế tùy vào vị trí của bạn trên cái thang.

8. Quy Luật Tay Đôi

Về lâu dài, mỗi thị trường là một cuộc đua của hai con ngựa

Lúc đầu, mỗi một loại sản phẩm là một cái thang với nhiều nấc, dần dần, cái thang nhiều nấc trở thành một cái thang hai nấc.

Về pin, đó là Eveready và Duracell. Về phim chụp ảnh là Kodak và Fuji. Về dịch vụ cho thuê xe ôtô là Hertz và Avis. Về nước súc miệng là Listerine và Scope. Về bánh mì kẹp thịt (hamburgers) là McDonald's và Burger King. Về giày thể thao và Nike và Reebok. Về kem đánh răng là Crest và Colgate.

Khi nhìn một cách lâu dài về tiếp thị, bạn sẽ dễ dàng nhận thấy cuộc chiến thường trở thành cuộc cạnh tranh giữa hai đối thủ chính- thường là một nhãn hiệu cũ đáng tin cậy và một nhãn hiệu mới vừa nổi lên.

Trở lại năm 1969, có ba nhãn hiệu chính của một sản phẩm. Nhãn hiệu đứng đầu chiếm 60% thị trường, nhãn hiệu đứng thứ hai chiếm 25% và nhãn hiệu thứ ba chiếm 6%; phần còn lại của thị trường thuộc quyền kiểm soát của những nhãn hiệu nhỏ. Luật tay đôi cho rằng sự phân chia của thị trường này không bền vững, hơn thế nữa, luật này còn dự đoán là nhãn hiệu đứng đầu sẽ mất phần chia thị trường và nhãn hiệu thứ hai sẽ được thêm phần chia.

Hai mươi năm sau, nhãn hiệu đứng đầu giảm xuống còn 45% thị trường, nhãn hiệu đứng thứ hai chiếm 40% và nhãn hiệu đứng thứ ba còn 3%. Đó là các sản phẩm Coca-Cola, Pepsi-Cola và Royal Crown Cola. Nguyên tắc này áp dụng cho mọi nhãn hiệu ở bất kỳ nơi nào.

Hãy nhìn vào 3 hãng điện thoại đường dài. AT&T có 65% thị trường, MCI chiếm 17% và Sprint chiếm 10%. Ai sẽ thắng và bại trong cuộc chiến tranh điện thoại? Trong tương lai không thể biết được (Chương 17: Luật không thể dự đoán). Một tay cá cược có thể đặt cược vào MCI. MCI đã thắng được Sprint để chiếm vị trí thứ 2, như vậy MCI phải trở thành đối thủ mới nổi lên để thay thế cho AT&T.

Sprint có thể cảm thấy dễ chịu ở vị trí nấc thang thứ ba. Chín phần trăm nghe có vẻ không nhiều, nhưng đó là 6 tỷ đô-la doanh số hàng năm. Và thị trường vẫn đang phát triển một cách nhanh chóng.

Tuy nhiên, về lâu dài, Sprint có thể gặp phải rắc rối nghiêm trọng. Hãy xem điều gì đã xảy đến cho công ty Royal Crown Cola. Trở lại năm 1969, Royal Crown đưa một luồng sinh khí mới vào hệ thống đại lý của hãng, 350 cơ sở đóng chai, tuyển dụng cựu chủ tịch công ty Rival Pet Foods và các cựu nhân viên của cả Coke lẫn Pepsi. Ngoài ra, hãng quảng cáo Wells, Rich, Greene- một công ty quảng cáo tầm cỡ ở NewYork cũng nhảy vào cuộc. Mary Wells Lawrence- lãnh đạo của hãng quảng cáo tuyên bố: "Chúng tôi xuất hiện để kết liễu Coke và Pepsi".

Kết cục chỉ có một nhãn hiệu bị thủ tiêu, chính là Royal Crown. Trong một nền công nghiệp đã trưởng thành, vị trí thứ ba là một vị trí đầy chông gai.

Hãy lấy trường hợp công nghiệp ôtô trong nước. Mặc cho nhiều biện pháp đầy tính cách anh hùng của ông Lee iacocca, hãng Chrysler vẫn gặp rắc rối. Về lâu dài, tiếp thị là cuộc chạy đua của hai chiếc xe.

Về lĩnh vực trò chơi điện tử (video games). Cuối những năm 80, 75% thị trường do Nintedo khống chế. Hai công ty cùng dự cuộc đua là hãng Sega và NEC. Ngày nay hai công ty Nintedo và Sega tranh nhau từng bước một, và hãng NEC tụt lại tít phía sau. Về lâu dài, tiếp thị vẫn là cuộc chạy đua của hai đối thủ.

Tuy vậy, thời gian của mỗi lĩnh vực có thể khác nhau. Trò chơi điện tử có thể thấy ngay sau hai hay ba thời vụ. Thị trường điện thoại đường dài có thể lâu hơn, hai hay ba thập niên.

Ngành hàng không cũng vậy. Hãng American Airlines chiếm được 20% thị trường, hướng mũi về phía trước và rất có thể ví là một Coca-Cola trên bầu trời. Một cuộc chiến thú vị của hai hãng hàng không Delta và United, cả hai đều có được 18% thị trường cho mỗi hãng. Một trong hai sẽ cất cánh giống như Pepsi; hãng kia sẽ phải gục đầu xuống giống như Royal Crown. Về lâu dài, tiếp thị là một cuộc chạy đua giữa hai hãng máy bay.

Phải chăng các kết qủa này là tiền định? Lẽ dĩ nhiên không phải vậy. Có những luật tiếp thị khác cũng có thể ảnh hưởng đến kết qủa. Hơn nữa, chương trình tiếp thị của bạn có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến doanh thu của bạn, với giả thiết là chương trình này phù hợp với luật tiếp thị. Khi bạn ở vị thế yếu, thứ ba, giống như hãng Royal Crown, bạn không nên xông ra cố gắng tấn công hai đối thủ mạnh hơn đang dẫn đầu. Việc cần làm là tạo ra một nơi trú ẩn sinh lợi (Chương 5: Luật trọng tâm).

Hiểu được tiếp thị là cuộc chạy đua của hai con ngựa, về lâu dài sẽ giúp cho bạn hoạch định được chiến lược trong ngắn hạn.

Điều thường xảy ra là không khi nào vị trí số hai được thấy một cách rõ rệt. Việc gì xảy ra ở bước kế tiếp tùy thuộc vào sự khéo léo của người trong cuộc. Lấy trường hợp lĩnh vực máy vi tính xách tay (laptop computer). Hãng Toshiba đi trước với 21% thị trường. Nhưng có đến năm hãng ở vào vị trí số hai là Zenith, Compaq, NEC, Tandy và Sharp, mỗi hãng chiếm từ 8- 10% thị trường. Thật thích thú khi ngắm nhìn cả sáu con ngựa đang tiến vào khúc quanh chỉ lọt vừa hai con mà thôi. Sẽ là Toshiba và hãng nào? Hãng nào sẽ chiếm được vị trí thứ hai?

Nhìn dưới khía cạnh kinh tế thì là một thảm họa, khi biết bao nhiêu nguồn nguyên liệu bị phung phí trong nhiều lĩnh vực như lĩnh vực máy tính xách tay. Hiện nay có 130 hãng máy tính xách tay trên thị trường. Luật tay đôi của tiếp thị sẽ tiên đoán còn rất ít trong số các nhãn hiệu này tồn tại cho

đến khi thế giới chào đón thế kỷ 21.

Nhìn vào lịch sử ngành ôtô tại Mỹ. Trong năm 1904 có 195 loại xe khác nhau được 60 công ty lắp ráp. Trong vòng 10 năm tiếp theo có 531 công ty được thành lập và 346 công ty biến mất. Năm 1923 còn lại 108 nhãn hiệu xe ôtô. Tới năm 1927, con số này tụt xuống còn 44. Ngày nay hai hãng Ford và General Motors thống trị trong công nghiệp xe hơi nội địa, kèm theo tương lai đầy bất trắc của Chrysler như một bằng chứng cụ thể.

Các nhà tiếp thị thành công chú trọng vào hai nấc thang trên cùng. Jack Welch, Chủ tịch kiêm tổng giám đốc nổi danh của General Electric đã nói: "Chỉ có những công cuộc kinh doanh ở vị trí số một và số hai trên thị trường của họ mới có hy vọng thắng lợi trong một đấu trường toàn cầu, mà sự cạnh tranh ngày càng gia tăng. Những người khác không làm được phải tập trung lại, đóng cửa hay bán đi". Cách suy nghĩ như trên đã làm cho các công ty giống như Công ty Procter& Gamble trở nên hùng mạnh. Trong số 32 trên 44 loại sản phẩm tại Mỹ, nhãn hiệu Procter& Gamble luôn ở vị trí thứ nhất hay thứ hai mà thôi.

Trong một thị trường đang mở mang, vị trí số ba và số bốn xem ra rất hấp dẫn. Doanh số gia tăng, các khách hàng mới và ít hiểu biết tràn ngập thị trường. Những khách hàng này không phải luôn luôn biết được nhãn hiệu nào đứng đầu, vì vậy họ thường chọn ngay cái nào trông có vẻ hấp dẫn hay thích thú. Các nhãn hiệu loại này có được vị trí số ba hay số bốn.

Thời gian trôi qua, các khách hàng này học hỏi được kinh nghiệm, trở nên khôn ngoan hơn. Họ muốn nhãn hiệu dẫn đầu, căn cứ vào giả thuyết ngây thơ là nhãn hiệu dẫn đầu phải tốt hơn.

Chúng tôi nhắc lại: Khách hàng tin rằng tiếp thị là cuộc chiến của sản phẩm. Cách suy nghĩ này giữ cho hai nhãn hiệu trên cùng: "Chúng nó phải tốt nhất vì chúng đứng đầu".

9. Quy Luật Đối Nghịch

Khởi tạo bởi: study | Đăng bởi : tinkinhte | Cập nhật: 24/04/2009 20:32

E-mail | Bản in | Lưu xem sau

Nếu bạn đang nhắm vào vị trí thứ hai, chiến lược của bạn bị người đứng đầu quyết định.

Trong sức mạnh có sự suy yếu. Bất cứ khi nào người đứng đầu mạnh, là có cơ hội cho người nào ở vị trí thứ hai lật ngược lại.

Giống như một đô vật dùng sức mạnh của đối thủ để chóng lại chính đối phương. Một công ty phải tìm cách lật đổ sức mạnh của công ty đứng đầu.

Nếu bạn muốn thiết lập một chỗ đứng chắc chắn ở bậc thang thứ hai, hãy nghiên cứu công ty ở phía trên bạn. Sức mạnh của họ ở đâu và làm thế nào để xoay chuyển thế mạnh đó thành thế yếu.

Bạn phải khám phá ra bản chất của kẻ dẫn đầu và rồi chỉ ra cho khách hàng thấy điều ngược lại. (nói một cách khác, đúng gắng làm tốt hơn, mà cố gắng làm khác đi). Thường thì hãng mới nổi lên chống lại hãng đã có uy tín lâu đời.

Coca-cola là sản phẩm có cả trăm tuổi. Chỉ có bảy người trên thế giới được biết công thức của Coke, nó được giữ trong tủ sắt ở thành phố Atlanta. Coca-cola là sản phẩm lâu đời và ổn định.

Tuy vậy, sử dụng luật đối nghịch, Pepsi-Cola đã lật ngược bản chất của Cola để trở thành sự lựa chọn của thế hệ mới: Thế hệ Pepsi.

Khi nhìn vào khách hàng của một loại sản phẩm nào đó, hình như có hai loại người: có người muốn mua sản phẩm của hãng dẫn đâu và có những người không muốn mua sản phẩm của hãng dẫn đầu. hàng có chiều hướng ở vị trí thứ hai cần phải thu hút nhóm người thứ hai. Nói một cách khác, đứng ở vị trí chống lại hãng dẫn đầu, bạn phải lấy đi tất cả những khách hàng không mua của hãng dẫn đầu. Nếu người già uống Coke, người trẻ uống Pepsi, thì sẽ không còn ai để uống Royal Crown Pepsi. Có nhiều hãng ở vị trí số hai cố gắng làm tốt hơn hãng dẫn đầu, đây là một sai lầm. Bạn phải giới thiệu mình như là một sự thay thế (Alternative).

Tạp chí Time xây dựng tên tuổi của mình bằng cách viết bóng bẩy. Vì vậy Newsweek làm cách khác đi bằng lối viết thẳng vào vấn đề: “chúng tôi phân chia các sự kiện theo những quan điểm”. Nói cách khác, tạp chí Newsweek nêu ra quan điểm của nó trong mục xã luận, chứ không đưa vào phần tin tức.

Đôi khi bạn cần phải tàn nhẫn. Hãng Scope – thuốc súc miệng có mùi vị ngon – gán nhãn “hơi thở có mùi thuốc” (medicine breath) cho đối thủ cạnh tranh của mình là Listerine.

Nhưng không phải chỉ đơn giản hạ gục đối phương. Luật đối nghịch còn là con dao hai lưỡi. Nó đòi hỏi phải đánh ngay vào điểm yếu của đối phương mà khách hàng nhận ra ngay (bạn thấy mình sẽ có mùi bệnh viện ngay khi

xúc miệng bằng Listerine). Ngay sau đó phải xoay ngay lưỡi dao lại. (Scope là chất xúc miệng có vị ngon mà lại giết được vi khuẩn).

Cũng trong lĩnh vực nước súc miệng. Có một ví dụ về sự vô ích của việc muốn loại trừ người dẫn đầu. Năm 1961, hãng Johnson&Johnson giới thiệu nước súc miệng hiệu Micrin đặt trọng tâm vào sự xuất sắc có tính khoa học, chỉ vài tháng Micrin trở thành nhãn hiệu có vị trí thứ hai, nhưng với chiều hướng diệt trừ vi khuẩn – Listerine cũng là nhãn hiệu có tính khoa hoc. Cho nên cũng vào năm 1995, khi công ty Procter&Gamble giới thiệu nước súc miệng Scope, công ty đã sử dụng vị trí đối nghịch là Scope trở thành nhãn hiệu đứng thứ hai. Vào khoảng năm 1978, Johnson&Johnson phải rút lui khỏi thị trường khi Micrin chỉ còn chiếm đượcc 1% thị trường nước súc miệng.

Khi bia Beck vào thị trường Mỹ, no cũng gây ra rắc rồi. Nó không phải là bia nhập khẩu đầu tiên (đó là bia Heniken) mà nó cũng chẳng phải là bia Đức đầu tiên nhập khẩu (đó là Lowenbrau. “ bạn đã nếm thử loại bia Đức nổi tiếng nhất ở Mỹ (Lowenbrau), bây giờ xin nếm thử loại bia Đức nổi tiếng nhất ở Đức”.

Ngày nay bia Beck’s là loại bia châu Âu bán chạy thứ hai tại Mỹ. (Khi nói đến bia Đức người Mỹ tin tưởng vào cái miệng của người Đức hơn là của chính họ). Đây là một ví dụ điển hình hiếm hoi về sự ngược lại của qui luật dẫn đầu và gây ảnh hưởng vào các nhận thức của người tiêu thụ ngày nay. Tất cả những việc này chỉ là lý thuyết kể khi bia Lowenbrau được sản xuất tại Mỹ).

Khi sản phẩm bị cũ đi, nó thường gặp phải một số những bất lợi. Điều này thật sự đúng với lĩnh vực thuốc uống. Aspirin được giới thiệu từ năm 1899, với hàng ngàn cuộc nghiên cứu y học về aspirin, dĩ nhiên người ta phải tìm ra sai sót của sản phẩm này. Thật vậy, năm 1955 họ tìm thấy nguyên nhân lở loét bao tử vì thuốc Aspirin, đúng lúc cho thuốc Tylenol được tung ra.

Với mọi triệu trứng “loét bao tử” khá phổ biến, Tylenol nhanh chóng lấy vị thế của Aspirin. Quảng cáo của Tylenol: “Để dành cho hàng triệu người không được phép uống Aspirin”.

Ngày nay Tylenol đã có thể chụp cái mũ “rượu Vodka Nga giả hiệu” lên rượu Vodka Mỹ như Smirnoff, Samovar và Wolfschmidt bằng một cách thật đơn giản. Hãng cho các khách hàng biết các loại Vodka Mỹ được làm ở các bang Connecticut, Pennsylvania và Indian, còn rượu Stolichnaya làm ở Leningrad (St. Peterbourg)-Nga, và đó là sự thật.

Nếu muốn phủ nhận có hiệu quả thì những điều nêu ra phải là sự thật. Một ví dụ khác về việc tạo sự phủ nhận, chối từ đối với đối thủ của mình. Hãng Royal Doulton China đăng quảng cáo sau đây: “Royal Doulton, đồ sứ của Stokeon-Trent (Anh) chống lại Lenox, đồ sứ của Pomana (bang New

Jersey)”. Quảng cáo tung ra bằng sự kiện là: mọi người tưởng rằng đồ sứ của hãng Linox là sứ nhập khẩu nhưng thật sự là sản phẩm của Lenox lại được làm ở thành phố Pomona, bang New Jersey. Bằng cách nói ra xuất xứ của sản phẩm Lenox, Royal Doulton đã nói lên được điều mà sản phẩm của họ mới thật sự là sứ nhập từ Anh. Lý do: hầu hết mọi người đều khó có thể tưởng tượng được đồ sứ của Lenox lại do các thợ thủ công làm ra tại một chỗ tệ như thành phố Pamona bang New Jersay. (Và nếu dân chúng ở Anh đọc quảng cáo này họ sẽ cười rộ lên, bởi vì thành phố Stoke-on-Trent cũng tệ y như Pamona vậy).

Tiếp thị trường là một trận chiến giành sự chân chính. Nhãn hiệu đứng nhất thường hình dung địch thủ của họ là những kẻ làm hàng giả.

Một vị trí thứ hai giỏi không được rụt rè. Khi bạn chịu thua không đặt trong tâm trở thành vị trí số một, bạn tự hại mình. Không những đối với đối thủ mà còn đối với tất cả mọi người trong cùng lĩnh vực nữa.

Nhìn lại câu chuyện của hãng Burger King những năm vừa qua. Nó đã gặp khó khăn trong vị trí số hai của kỹ nghệ bánh mỳ kẹp thịt. Thay đổi ban giám đốc, chủ nhân mới, và một đoàn các công ty quảng cáo.

Không cần phải xét lại nhiều lắm cũng thấy lỗi lầm của nó.

Những năm thành công nhất của Burger King là thời gian nó tấn công. Hãng quảng cáo “hãy ăn theo cách của bạn” (Have it your way), có ý giễu cợt Mc Donald đã sản xuất bánh mỳ kẹp thịt theo kiểu hàng loạt. Rồi tiếp theo là “Nướng chứ không chiên” (Broilling, not frying) ý nói chiên sẽ có nhiều mỡ hơn nướng. “Khổng lồ đánh bại Mc to lớn” (Whopper beats big Mac). Tất cả các chương trình trên đã giúp Burger King giữ vững vị trí số hai của mình.

Rồi vì lý do không ai biết, Burger King bỏ qua Luật Đối Nghịch của tiếp thị. Nó trở nên rụt rè và ngưng tấn công Mc Donald’s. Các khẩu hiệu: “ Thức ăn ngon nhất cho thời gian nhanh nhất” (the best food for the best time). “chúng tôi làm theo cách anh làm” (we do it the way you do it) … Họ còn bắt đầu một chương trình thu hút trẻ em mà không biết rằng sức mạnh chính của Mc Donald là ở lĩnh vực này.

Burger King không thể giữ vững vị trí thứ hai được nữa. Doanh thu giảm sụt và chưa khi nào hồi phục lại như khi ở vị trí tấn công. Hãng Burger King đã phạm sai lầm là không giữ vững đường lối đối nghịch.

10. Quy Luật Phân Hóa

Cũng như vi trùng đơn bào ameoba phân chia trong ống nghiệm, đấu trường tiếp thị được coi như là một đại dương các chủng loại không ngừng phát triển.

Một loại sản phẩm bắt đầu như là một thực thể. Như là máy vi tính, qua thời gian, chủng loại này phân ra nhiều nhánh, máy vi tính loại lớn (mainframe), loại nhỏ (minicomputers), loại dùng trong kinh doanh (workstation), máy cá nhân (personal computers), loại xách tay (laptops), loại sổ ghi chú (notebooks), và có cả pen computers.

Cũng giống như vi tính, xe ô tô bắt đầu với một chủng loại độc nhất. Ba nhãn hiệu (Chervolet, Ford và Plymouth) khống chế thị trường. Rồi thì chủng loại này phân ra. Ngày nay chúng ta có loại xe sang trọng, xe giá cả trung bình và xe giá rẻ. Xe to, xe vừa, xe nhỏ, xe thể thao, xe quay cả bốn bánh, xe dùng để giải trí, xe khách loại nhỏ.

Trong công nghiệp truyền hình, ABC, CBS và NBC có lúc chiếm đến 90% lượng người xem. Ngày nay chúng ta có hãng truyền hình độc lập, hãng truyền hình cáp, hãng truyền hình phải trả tiền, hãng truyền hình giáo dục công cộng, và sắp tới chúng ta sẽ có các loại truyền hình instore và interactive.

Bia cũng có khởi đầu tương tự, Ngày nay chúng ta có bia nhập khẩu, bia nội địa. Bia hảo hạng (premium), bia bình dân, bia nhẹ, bia tươi và bia nặng. Còn có cả bia không alcohol (không có cồn).

Luật phân hóa ảnh hưởng đến các quốc gia (Dẫn chứng là vụ lộn xộn ở Nam Tư). Năm 1776, có vào khoảng 35 đế quốc, vương quốc, quốc gia trên thế giới. Vào chiến tranh Thế giới thứ hai, số này gia tăng gấp đôi. Vào năm 1970, có hơn 130 quốc gia. Ngày nay, khoảng 190 quốc gia được thế giới công nhận là quốc gia có chủ quyền.

Nhìn vào lĩnh vực âm nhạc. Có lúc chỉ có nhạc cổ điển và nhạc pop. Đỉnh cao của nhạc pop là chương trình 10 bản nhạc đứng đầu trong tuần (top ten hits of the week).

Vô tuyến truyền thanh (radio) cũng bắt chước tương tự với chương trình 40 bài đứng đầu (Top 40). Ngày nay, chương trình Top 40 đã tan rã vì không phải chỉ có một bảng kê (one list) như trước nữa.

Billboard, thánh kinh của việc kinh doanh âm nhạc có 11 bản hay nhất riêng rẽ (hit lists): cổ điển (classic), jazz hiện đại, đồng quê (country), crossover, khiêu vũ (dance), La-tinh (Latin), jazz cổ điển, nhạc pop, nhạc rap, nhạc rhythm, nhạc blues, và nhạc rock. Và có cả thảy 11 người dẫn đầu cho 11 loại nhạc. Đó là Itzhak Perlman, Four-play, Garth Brooks, Luciano Pavarotti, Michael Jackson, Mi Mayor Necesidad, Dave Grusin, Enya,

Public Enemy, Vanessa Williams, và Bruce Springsteen. Mỗi một trường phái có một phong cách riêng, mỗi trường phái đều có lý do riêng để tồn tại. Và mỗi trường phái có người đứng đầu riêng, hiếm khi nào lại là người đứng đầu của trường phái chính thống nguyên thủy.

IBM là người đứng đầu loại mainframe, DEC loại mini, Sun loại workstation... Thay vì phải hiểu ý niệm phân hóa này thì nhiều lãnh đạo công ty lại tin tưởng rằng các chủng loại là sự kết hợp. Từ "synergy" (liên kết) và từ "corporate alliance" (liên minh công ty) là những từ thời thượng được ưa chuộng trong phòng họp các hội đồng quản trị ở Mỹ. Theo New York Times, "IBM đang ở tư thế sẵn sàng chớp lấy giao diện của tất cả các công nghiệp, bao gồm truyền hình, âm nhạc, xuất bản và máy tính". Theo Times: "IBM hết sức trông chờ vào sự kết hợp đồng bộ của hệ thống điện thoại với các nhà sản xuất máy vi tính và truyền hình. Thông qua đó có thể phát triển thành một mạng lưới thông tin (network) có tốc độ cực kì nhanh chóng". (Xem chương 20: Luật thổi phồng).

Nó sẽ không xảy ra. Các chủng loại phân hóa chứ không kết hợp.

Cũng như nhìn vào dịch vụ tài chính. Theo báo chí thì trong tương lai chúng ta sẽ chẳng còn có ngân hàng, hãng bảo hiểm, người môi giới chứng khoán, hay người cho vay có thế chấp nữa. Chúng ta sẽ có những công ty dịch vụ tài chính. Nhưng điều đó chưa xảy ra.

Hãng Prudential, American Express và các hãng khác đã rơi vào cái bẫy dịch vụ tài chính. Họ mua cổ phiếu, bảo hiểm nhân mạng và các tài khoản ngân hàng. Họ thích mua mỗi một dịch vụ từ những công ty khác nhau.

Cách mà người dẫn đầu cần làm để duy trì sự áp đảo của mình là đặt cho mỗi một loại sản phẩm vừa nổi lên một nhãn hiệu mới, giống như General Motors đã làm trước đây với

Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick và Cadillac (vừa mới đây là Geo và Saturn).

Các công ty đã phạm sai lầm khi cố gắng lấy một nhãn hiệu có tên quen thuộc được mọi người biết đến của một loại sản phẩm và dùng tên đó đặt lại cho sản phẩm khác.

Một ví dụ về số phận của Volkswagen trước đây, khi công ty giới thiệu một loại xe nhỏ ở Mỹ. Hiệu xe Beetle đem lại thắng lợi lớn, nó chiếm 67% thị trường xe nhập khẩu ở Mỹ.

Sự thành công đã khiến hãng Volkswagen bắt đầu nghĩ là có thể bắt chước hãng General Motors bán xe lớn hơn, chạy nhanh hơn và có hình dáng thể thao. Hãng đã lấy bất cứ kiểu nào sản xuất ở Đức và chở qua Mỹ. Nhưng không giống như GM, họ đều gọi các xe này là Volkswagen.

Quảng cáo nói: "Các loại xe Volks khác nhau dành cho các khách hàng khác nhau" (Different Volks for different folks). Có tất cả 5 kiểu khác nhau: loại Beetle, loại 412 Sedan, loại Dasher Thing và cả một loại xe chở khách

loại nhỏ (station wagon). Không cần phải nói, chỉ có một loại xe còn tiếp tục bán được, đó là xe "nhỏ" Beetle. Được lắm. Volkswagen đã tìm được cách sửa sai việc này. Họ ngưng bán xe Beetle tại Mỹ và bắt đầu bán loại xe gia đình cỡ lớn, chạy nhanh, giá đắt mang nhãn hiệu Volkswagen.

Giờ đây thì bạn lại có nào là xe Vanagon, xe Sirocco, xe Jetta, xe Golf GL và xe Cabriolet. Họ lại còn xây dựng cả một nhà máy để sản xuất các loại xe mới thật kỳ lạ này.

Thật bất hạnh cho Volkswagen, loại xe nhỏ tiếp tục bành trướng. Từ khi người ta không thể tìm được loại xe bền và kinh tế như VW, họ đổi hướng qua xe Nhật Toyota, Honda, Nissan.

Ngày nay con số 67% thị trường của Volkswagen tụt xuống còn lại 4%.

Volkswagen không phải là các nhãn hiệu nhỏ ở Châu Âu như Saab và Alfa Romeo, mà Volkswagen là nhãn hiệu xe bán chạy nhất Châu Âu. Xe VW bán ra ở Mỹ tương tự như xe VW bán ra ở Châu Âu. Chỉ có nhận thức của người mua là khác nhau. Ở Mỹ, xe Volkswagen có nghĩa là loại xe nhỏ, xấu xí. Không ai ở Mỹ muốn mua một xe to, đẹp hiệu Volkswagen cả. (Chương 4: Luật nhận thức).

Một địch thủ cạnh tranh của Volkswagen là Honda quyết định nhảy vào cuộc. Thay vì dùng tên Honda cho loại xe sang trọng, họ giới thiệu xe Acura. Họ chọn cả phương pháp tốn kém là tạo ra các đại lý Acura riêng rẽ để tránh sự lầm lẫn với Honda.

Và Acura trở thành xe Nhật loại sang đầu tiên được bán ở Mỹ, ngày nay Honda bán rất nhiều xe Acura, nhiều hơn là Volkswagen bán xe Volkswagen. Hãng Honda hiện nay có hai nhãn hiệu đứng đầu hai loại xe.

Điều làm các nhà dẫn đầu không dám lấy tên khác cho một loại sản phẩm mới vì họ không biết điều gì sẽ xảy ra cho các nhãn hiệu đang có của họ. Như General Motors đã chậm chạp trong việc quyết định sản xuất loại xe tốt hảo hạng như các hãng Mercedes-Benz và BMW đã làm được. Còn một lý do là nếu có một hiệu xe mới đứng trên xe Cadillac có thể sẽ làm cho các đại lý xe Cadillac tức giận.

Để dung hòa, GM thử cố gắng chiếm thị trường cao hơn thị trường Cadillac bằng cách giới thiệu xe Cadillac Allante với giá 54.000 đô la. Như quả bom nổ, tại sao người ta có thể tiêu một số tiền như vậy cho một chiếc Cadillac, trong khi người hàng xóm có thể nghĩ là họ chỉ trả có 30.000 đô la? Không chơi trội được.

Một kế hoạch hữu ích đối với General Motors là giới thiệu một nhãn hiệu mới ra thị trường xe Mercedes. (Họ có thể lấy lại loại xe LaSalle cổ điển).

Thời điểm cũng đóng vai trò quan trọng. Bạn có thể đi quá sớm khi đưa ra một loại sản phẩm mới. Trở lại thập niên 50, Nash Rambler là xe Mỹ loại nhỏ đầu tiên. Nhưng Hãng American Motors không đủ can đảm và tiền bạc để giữ cho loại sản phẩm này phát triển.

Sớm tốt hơn là trễ. Nhưng bạn không thể đi vào tâm trí khách hàng trước tiên, trừ phi bạn đã chuẩn bị thời gian cho việc phát triển.

11: Quy Luật Triển Vọng

Hiệu quả tiếp thị chỉ đạt được qua một khoảng thời gian

Rượu là chất kích thích hay chất ức chế hoạt động? Nếu bạn bước vào một trong hầu hết các quán rượu, nhà hàng vào một tối thứ sáu sau giờ làm việcm bạn chắc chắn rượu là một chất kích thích. Tiếng ồn ào và cười đùa là những bằng chứng mạnh mẽ nhất. Còn vào lúc 4 giờ sáng thì sao? Khi bạn nhìn thấy một vài vị khách say khướt ngủ trên lề đường, bạn sẽ lại nghĩ rằng rượu là chất ức chế hoạt động.

Về phương diện hóa học, rượu là một chất làm giảm hoạt động của cơ thể và trí óc mạnh nhất. Nhưng trong một lúc, để giảm đi sự ức chế của con người, rượu có tác dụng như một chất kích thích.

Trong tiếp thị cũng xảy ra những hiện tượng tương tự. Hậu quả về lâu dài thường ngược hẳn hiệu quả ngắn hạn.

Doanh số bán ra của một công ty tăng hay giảm công cuộc kinh doanh? Rõ ràng là trong ngắn hạn, gia tăng doang số bán ra làm thúc đẩy công cuộc kinh doanh. Nhưng có nhiều, rất nhiều bằng chứng cho thấy doanh số bán ra làm giảm công cuộc kinh doanh của một công ty về lâu dài, bởi vì khách hàng được chỉ cho biết là đừng mua theo giá bình thường.

Bên cạnh sự kiện cho khách hàng biết rằng họ có thể mua một thứ nào đó với giá rẻ hơn; một đợt bán hạ giá còn nói gì với khách hàng? Nó nói rằng giá bình thường của bạn quá cao. Sau đợt khuyến mãi giảm giá chấm dứt, khách hàng có khuynh hướng tránh mua ở các tiệm có tiếng là hay bán giảm giá.

Để duy trì số bán các hàng bán lẻ nhận thấy hầu như họ phải liên tục bán giảm giá. Không phải là chuyện lạ khi đi qua một dãy phố bán lẻ ta tìm thấy cả chục tiệm với cửa kính được trang trí bằng biển giảm giá.

Việc bớt tiền cho khách mua ô tô có làm tăng doanh thu không? Còn số tiền được bớt gia tăng trùng hợp với con số xe bán giảm đi. Doanh số bán xe ở Mỹ giảm liên tiếp trong 5 năm.

Hãng bàn ghế lớn nhất New York là Seamans có chương trình bán giảm giá hàng tuần và Seamans vừa bị phá sản.

Không có bằng chứng nào cho thấy việc bán giảm giá tăng doanh số về lâu dài. Nhiều công ty nhận ra là họ bán giảm giá 3 tháng một lần chỉ giữ cho doanh số không giảm đi mà thôi.

Ngay khi họ nhưng bán giảm giá, doanh số lập tức tụt xuống

Nói cách khác, bạn duy trì việc bán giảm giá không phải là để tăng doanh số mà chỉ để cho doanh số đừng tụt xuống một khi bạn ngừng giảm giá. Bán giảm giá có tác dụng như một loại thuốc uống. bạn tiếp tục làm bởi vì nếu ngưng thuốc thì quá đau.

Bất cứ hình thức bán giảm giá nào như phiếu giảm, khấu trừ hay hạ giá đều có khuynh hướng mách cho khách hàng là chỉ nên mua khi nào có giá rẻ. nếu một công ty không khi nao bán giảm giá ngay từ lúc đầu thì ra sao? Trong lĩnh vực bán lẻ, những người thắng lợi lớn là những công ty thực hiện việc "bán giá thấp hàng ngày", chẳng hạn như Wal-Mark và K-Mark, các cửa hàng có mức tiêu thụ hàng hóa đều tăng lên nhanh chóng.

Hầu hết khắp mọi nơi bạn đều thấy tình trạng giá cả vọt lrrn rồi lại tụt xuống. các hãng máy bay và các siêu thị là hai ví dụ. Tuy nhiên, mới đây, hãng Procter& Gamble đã có chuyển biến mới bằng cách thiết lập một giá cả đồng nhất, điều này có thể khởi đầu một khuynh hướng mới.

Trong đời sống hàng ngày có rất nhiều ví dụ về việc lãi ngắn hạn và lỗ trong dài hạn, tội phạm là một minh chứng. Nếu bạn cướp ngân hàng được 100,000 đô-la, bị bắt với 10 năm tù, bạn đã kiếm được 100,000 trong một ngày làm việc hoặc là 10,000 đô-la một năm trong mười năm làm việc. cái đó tùy vào quan điểm của bạn.

Lạm phát có thể kích thích nền kinh tế trong ngắn hạn, nhưng về lâu dài lạm phát đưa đến suy thoái kinh tế (những người khùng của brazil vẫn chưa nhận ra điều này).

Trong ngắn hạn, ăn nhiều thỏa mãn được tâm lý nhưng về lâu dài nó sinh ra chứng bệnh béo phì và trầm cảm.

Trong nhiều lĩnh vực khác của cuộc sống (tiêu tiền, nghiện ma túy …) hậu quả lâu dài về hành động của bạn thường ngược lại hiệu quả nhất thời. Vậy thì tại sao người ta lại khó hiểu đó là hiệu quả của chương trình được tiếp thị chỉ đạt được sau một khoảng thời gian?

Về việc mở rộng sản xuất thêm sản phẩm ngắn hạn, việc khuyến mại khuếch trương không làm thay đổi gia tăng doanh số. công nghiệp sản xuất bia là một minh họa rõ nét cho vấn đề này. Vào những năm đầu thập niên 70, hãng Miller High Life túng với doanh số tăng trung bình 27% một năm. Sự thành công của Miller được kích động bởi chương trình "giờ của Miller", chương trình này cổ vũ các công nhân tự thưởng cho ngày làm việc mệt nhọc của mình bằng một chai bia Miller vào cuối ngày. Rồi thì Miller cũng trở nên tham lam và năm 1979 giới thiệu Miller lite, một ý niệm sáng giá bị chôn vùi dưới một cái tên được mở rộng ra. (Chương 2: Luật chủng loại).

Trong ngắn hạn cả hai loại Miller có thể cùng tồn tại: Bia cho công nhân (High Life) và bia cho viên chứa (High lite). Nhưng về lâu dài việc khuếch trương sản phẩm làm giảm bớt việc tiêu thụ nhãn hiệu khác. Dấu ấn dành cho bia Miller High Life là năm 1979, 5 năm sau ngày giới thiệu bia Miller. Trong 5 năm này doanh số của bia Miller High Life hầu như tăng gấp ba, từ 8.6 triệu lên 23.6 triệu thùng. Đây là hiệu quả ngắn hạn của việc gia tăng sản phẩm.

Hiệu quả dài hạn thì tồi tệ. từ doanh số cao 23.6 triệu thùng năm 1979,

Miller High Life giảm sụt trong vòng 13 năm xuống còn 5,8 triệu thùng vào năm 1991. sự sụt giảm còn tiếp tục.

Bia Miller Lite có thoát được trong việc khuếch trương sản phẩm không? Năm 1986, công ty giới thiệu Miller Genuine Draft. Đây là loại bia Draft đầu tiên của hãng nên cũng lấy tên là Miller và lịch sử lại tái diễn. 5 năm sau Miller Lite có doanh số lên đến đỉnh rồi bắt đầu tụt xuống. Một khi sự tụt xuống bắt đầu, không có cách nào ngăn cản được.

Cho đến khi bạn biết cách phải nhìn nhận vào việc gì, rất khó để nhìn thấy ảnh hưởng của việc khuếch trương sản phẩm, đặc biệt là khi các giám đốc chỉ tập trung vào những báo cáo quí tới của họ.

Việc xảy ra cho bia Miller cũng xảy ra như cho bia Michlob như vậy. ba năm sau khi giới thiệu bia Michelob Light, bia Michelob loại thường (regular Michelob) tăng doanh số tới đỉnh rồi giảm xuống 11 năm liền. ngày nay, doanh số 4 loại của Michelob cộng lại (loại thường, loại nhẹ, loại mạnh và bia đen) bán ra 25% ít hơn 1 mình loại bia Michelob thường bán ra vào năm 1978, là năm mà Michelob light được giới thiệu.

Việc xảy ra cho bia Coors cũng giống vậy. Việc giới thiệu Coors Light là lý do dẫn đến sự sụp đổ của Coors Regular, ngày nay chỉ bán được ¼ doanh số trước đây.

Ngay cả vua bia cũng xuống dốc. Sau khi doanh số bán hàng năm gia tăng kéo dài, bia Budmeiser tuột dốc liên tiếp ba năm liền. Lý do? Vì bia mới Bud Light.

Bạn có thể nghĩ rằng bia Miller, Coors hay Anheuser-Búch mở rộng sản phẩm bởi vì bia nhẹ bán chạy trên thị trường. nếu bạn tìm đọc những gì thấy trên báo chí, bạn nghĩ mọi người đều uống bia nhẹ. Không đúng vậy, ngày nay, 18 năm sau khi bia nhẹ Miller lite được giới thiệu , bia loại nhẹ chỉ chiếm được có 31% trong thị trường bia.

Trong lĩnh vực tiếp thị khác, ảnh hưởng của ngắn hạn/dài hạn của việc mở rộng sản phẩm xảy ra nhanh hơn nữa.Quần áo Coca-cola cũng xảy ra cho Donald Trump (tỷ phú Mỹ). Lúc đầu Donald đã thành công. Rồi sau đó ông đã khuyếch trương ra nhiều nghành. Ông ta đặt tên Trump cho bất kỳ sản phẩm nào được ngân hàng tài trợ: một khách sạn, ba sòng bạc, hai chung cư, một hãng máy bay, một trung tâm thương mại.

Tạp chí Fortune ca ngợi Trump: “Một nhà đầu tư với tầm nhìn sắc bén về vấn đề quay đồng vốn và giá trị tài sản, một nhà tiếp thị tinh khôn, một tay buôn bán tinh ranh”. Các tạp chí Time và Newsweek in hình Donald lên trang bìa.

Ngày hôm nay, ông Trumo của chúng ra mắc nợ: 1,4 tỷ USD. Điều gì làm ông ta thành công trong ngắn hạn thì đó cũng chính là cái lý do sụp đổ của ông ta trong dài hạn: sự nới rộng hoạt động.

Nhìn bề ngoài tưởng dễ dàng, nhưng tiếp thị thì không phải là trò chơi

dành cho các tay tử.

12. Quy Luật Mở Rộng

Có một áp lực không thể cưỡng lại được là việc nới rộng thêm nhãn hiệu

Nếu chúng ta bị ra tòa vì vi phạm các luật tiếp thị thì có lẽ phần lớn các công ty Mỹ phải ngồi tù.

Trong cuốn sách này, luật bị vi phạm nhiều nhất là luật Mở Rộng. Điều tồi tệ hơn nữa là công việc mở rộng liên tục mà công ty dự phần vào với một sự cố gắng vô ý thức. nó cũng giống như tủ quần áohay ngăn kéo bàn giấy của bạn bị đầy ắp mà không phải do sự vô ý của bạn.

Có lúc công ty tập trung vào một loại sản phẩm duy nhất mang lại nhiều lợi tức. Ngay sau đó, cũng chính công ty lại trải mỏng ra sản xuất nhiều loại sản phẩm và thua lỗ.

Lấy trường hợp IBM. Nhiều năm trước đâu, khi IBM đặt trọng tâm vào việc sản xuất máy vi tính lớn (mainframe), công ty kiếm được hàng tấn tiền. Ngày nay, IBM tham dự vào mọi thứ và công ty vừa vặn vốn. Như vào năm 1991, doanh thu của IBM là 65 tỷ USD. Rốt cuộc công ty lỗ 2,8 tỷ USD, gần 8 triệu USD mỗi ngày.

Thêm vào việc bán máy vi tính loại lớn, IBM tiếp thị máy tính cá nhân, máy vi tính cho các cơ sở, phần mềm, hệ thống máy vi tính điện thoại…IBM lại còn thử nhảy vào sản xuất vi tính dùng tại nhà (home computers) kiểu mới.

IBM đã ném hàng triệu USD vào việc sản xuất máy Phôtcopy (sau đó bán lại cho Kodak); Rolm (bán lại cho Siemens), hệ thống vệ tinh kinh doanh sập (sập tiệm).

Khi một công ty đạt được thành công quá lớn, luôn luôn tự tạo ra mầm mống rắc rối trong tương lai.

Lấy trường hợp Microsoft, công ty thành công trong lĩnh vực phần mềm vi tính. (dù chỉ có 1/58 kích cỡ của general Motors, nhưng phiếu của nó giá trị hơn GM rất nhiều). Chiến lược của Microsoft là gì? Có thể tóm gọn trong một từ: More (thêm nữa).

Nhật báo Wall Street Journal viết: "Microsoft Corp đang hăng hái tìm cách ngự trị cả việc ứng dụng phần mềm chính trong lĩnh vực máy vi tính cá nhân". Micheal Maples, chủ tịch thứ nhất phụ trách bộ phận ứng dụng của Microsoft cho rằng "Công ty có thể chiếm tới 70% thị trường phần mềm ứng dụng".

Giọng điệu này giống ai nhỉ? Âm hưởng giống IBM. Microsoft đang tự mình tổ chức hoạt động như IBM đã làm, với tất cả những gợi ý tiêu cực.

Microsoft là người dẫn đầu trong lĩnh vực vi tính cá nhân, nhưng nay lại đang theo đuổi các lĩnh vực hoàn toàn lạ lẫm Preadsheet (chương trình kế toán vi tính) do Lotus dẫn đầu, Word Processing do WordPerfect dẫn đầu và

Business graphics (Biểu đồ kinh doanh) do Harvard dẫn đầu.

Microsoft tiếp tục tự căng phồng mình bàng cách bành trướng các lĩnh vực mới. vừa mới đây, Microsoft mua lại công ty Fox Software với giá 170 USD (bạn có thể đánh cá là công ty sẽ khai tử tên Fox thành Microsoft).

Có nhiều dấu hiệu đe dọa cho sự yếu kém chiến lược của Microsoft. Báo Economics, đầu năm 1992 có viết: “ông Gate đang sắp đặt một loạt cá sản phẩm với nhau dựa vào ông nghệ chung. Công việc này sẽ cạnh tranh trong toàn thể công nghệ phần mềm vi tính: từ máy vi tính lớn cho đến máy vi tính nhỏ, từ hệ thống cơ sở dữ liệu tới các chương trinh đồ biểu. không có ai trong nền công nghệ phần mềm đã làm được việc kinh doanh mạo hiểm đầy phức tạp này. Mặc dù IBM đã thử làm và đã thất bại”.

Một khi bạn cố gắng làm mọi thứ cho tất cả mọi người, bạn sẽ không tránh được các rắc rối xảy đến. Một nhà quản trị đã nóiL Tôi thà mạnh ở một nơi còn hơn là yếu ở mọi nơi.”

Với một nghĩa hẹp, mở rộng sản phẩm liên quan tới việc lấy tên của một sản phẩm thành công (ví dụ: A-1 Steak sauce) và đặt nó cho sản phẩm mới bạn dự tính giới thiệu (ví dụ A-1 Poultry sauce).

Nghe có vẻ hợp lý đấy. “chúng ta lấy tên A-1, một loại nước sốt chấm thịt bò nhưng vì người ta đang có khuynh hướng ăn thịt gà nhiều hơn thịt bò, vậy hãy làm nước sốt thịt gà. Và có tên nào tốt hơn A-1, người ta sẽ biết là nước sốt chấm thịt gà do cùng một nhà sản xuất sốt chấm thịt bò làm ra”.

Nhưng mà tiếp thị là trận chiến của nhận thứ chứ không phải sản phẩm. Trong tâm trí khách hàng, A-1 không phải là tên nhãn hiệu mà là tên nước chấm thịt bò. Khách hàng thường nói: “cho tôi chai A-1” và không có ai phải hỏi lại “A-1 là cái gì?”.

Có rất nhiều cách mở rộng sản phẩm, nhiều như là các hành tinh trong vũ trụ vậy. và hàng ngày đều có một cách mới được nghĩ ra. Về lâu dài, và với sự cạnh tranh nghiêm trọng, việc mở rộng sản xuất thêm sản phẩm không bao giờ thành công.

Tạo ra nhiều mùi vị là cách thông dụng nhất để cố gắng chiếm thêm thị trường. nghe có vẻ đúng nhưng thực sự lại không như vậy.

Trở lại năm 1978, khi 7-up chỉ có mùi vị nước chanh không có chất cola, nó chiếm được 5-7% thị trường đồ uống không có rượu. rồi thì hãng có thếm vào 7-up Gold (7-up vàng), Cherry 7-up (7-up vị anh đào). Ngày nay, 7-up chỉ còn có 2,5% thị phần.

Nhìn vào bất cứ nơi nào bạn đều thấy dấu ấn của việc mở rộng sản phẩm. đó cũng chính là ly do tại sao các cửa hiệu chật ú với các nhãn hiệu (có 1300 loại dầu gội đầu, 200 loại thức ăn sáng làm từ ngũ cốc, 250 loại đồ uống không có rượu).

Một điều bất di bất dịch, bất cứ nhãn hiệu dẫn đầu một loại sản phẩm nào đều là loại nhãn hiệu không mở rộng thêm sản phẩm. lấy ví dụ thức ăn cho

trẻ em. Hãng Gerber chiếm 72% thị trường, bỏ xa hai hãng Beech-Nut và Heinz, là hai nhãn hiệu mở rộng sản phẩm.

Mặc cho bằng chứng là mở rộng sản phẩm không thành công, các công ty vẫn tiếp tục làm việc này. Đây là một vài ví dụ:

Xà bông Ivory. Dầu gội Ivory?

Kẹo Life Savers. Kẹo cao su Life Savers?

Quẹt ga Bic. Vớ phụ nữ Bic?

Nước hoa Chanel, nước hoa Chanel dành cho quí ông?

Rượu Tanqueray. Rượu Vodka Tanqueray?

Bia Coors. Nước uống Coors?

Tương cà chua Heizn. Thức ăn dành cho trẻ em Heizn?

Báo USA Today. "USA Today trên TV"?

Giày thể thao Adidas. Nước hoa Adidas?

Quần áo Pierre Cardin. Rượu Pierre Cardin?

Quần jeans Levi's. Giày Levi's?

Ed Fogarty, chủ tịch hãng Colgate-Palmolive nói: " chúng tôi muốn nâng nhãn hiệu căn bản của chúng tôi lên và gắn nhãn hiệu này lên các sản phẩm mới".

David W.Johnson, tổng giám đốc hãng súp Cambell: "tăng cường và mở rộng phẩm chất cao, dùng nhãn hiệu hiện có cho các sản phẩm mới hơn là phát hiệu nhãn hiệu mới".

Chủ tịch công ty Del Monte: "chúng tôi nỗ lực một cái tên duy nhất, chúng tôi đang nới rộng cái tên Del Monte cho các loại sản phẩm mới"

Deniel Abraham. Chủ tịch công ty Ultra Slim-Fast: "Sẽ có các loại xúp, mì ống, nước trộn salat, nước soda, nước trái cây và các loại thức uống kiêng được gọi là Slim-Fast Plus". (Chúc may mắn và chúc ông Abraham ngủ ngon).

Tại sao các cấp quản trị cao nhất lại tin tưởng rằng việc mở rộng sản phẩm sẽ thành công mặc cho những bằng chứng xảy ra trái ngược hẳn? Một lý do là việc mở rông sản phẩm sẽ thua lỗ về lâu dài nhưng lại thắng lợi trong ngắn hạn (Điều 11: Luật triển vọng).

Ban giám đốc cũng bị mờ mắt vì những sự trung thành cực kỳ với công ty hay nhãn hiệu. Tại sao công ty Pepsi có thể đưa sản phẩm Crytal Pepsi hay là sự thất bại của Pepsi Light và Pepsi AM chưa đủ sức thuyết phục?

Nhiều hơn chính là ít đi. Nhiều sản phẩm hơn, tiền kiếm được sẽ ít hon. "Tăng hết tốc độ về mọi hướng". hình như đó là lời kêu gọi của các công ty. Khi nào các công ty mới thuộc được bài học là mở rộng sản phẩm chính là con đường dẫn đến sự lãng quên?

Ít là nhiều hơn. Ngày nay nếu bạn muốn thành công, bạn phải thu hẹp trọng tâm để tạo được một chỗ đứng trong tâm trí của khách hàng.

IBM là đại diện của cái gì? Nó đã từng là đại diện lĩnh vực máy vi tính

lớn (mainframe computer). Ngày nay nó là mọi thứ khác,nghĩa là không gì cả.

Tại sao công ty Sears, Roebuck gặp rắc rối? bởi vì họ muốn tất cả mọi thứ cho tất cả mọi người. Hãng Sears rất thành công trong việc kinh doanh các mặt hàng cứng (máy móc), rồi thì nó chạy qua kinh doanh hàng mềm và thời trang. Công ty lại còn thuê cả người mẫu Cheryl Tiegr. (không biết các cô người mẫu thời trang có thực sự mua váy túm ngắn của họ ở các cửa hàng Sears hay không?).

Trong cái nhìn ước lệ, một chiến lược kinh doanh phải bao gồm việc khuếch trương tất cả mọi tầm nhìn. Nói cách khác, loại ý niệm hay ý kiến nào đủ lớn để bao trùm tất cả các sản phẩm và dịch vụ của công ty cho thị trường hiện tại và dự tính cho thị trường tương lai?

Trong cái nhìn ước lệ chiến lược là một cái lều vải lớn. Bạn phải căng cái lều cho đủ lớn để nó có thể giữ tất cả những gì bạn muốn trong đó.

IBM đã dựng một cái lều máy vi tính rất to. KHông có gì thuộc về lĩnh vực vi tính ngày nay cũng như tương lai lọt ra ngoài cái lều vải của IBM (the IBM tent). Đây là một công thức của thảm họa. Một khi các công ty mới, sản phẩm mới, ý tưởng mới xâm nhập đấu trường vi tính như một cơn gió, IBM sẽ bị thổi bay mất.

Bạn không thể bảo vệ một thị trường máy vi tính đang tăng trưởng, ngay cả khi bạn mạnh kinh khủng về tài chính như IRM. Trên quan điểm chiến lược bạn phải tuyển lựa, nắm bắt và lựa chọn cẩn thận từng lĩnh vực để căng cái lều của bạn lên.

Về tính chiến lược, General Motors cũng là hội đồng thuyền với IBM. GM đã không bỏ qua bất cứ cái gì và tất cả cái gì lăn trên bánh xe. Xe du lịch, xe thể thao, xe rẻ tiền, xe mắc tiền, xe chở hàng lớn, xe chở các loại nhỏ, ngay cả xe chạy bằng điện. Vậy thì chiến lược của GM là cái gì? Nếu cái gì đó lăn được trên đường là họ rượt theo.

Đối với nhiều công ty, mở rộng sản phẩm là một cách dễ dàng nhất. Phát động một nhãn hiệu mới không những cần tiền bạc mà còn phải có ý kiến hay ý niệm. Để một nhãn hiệu mới có cơ thành công, nó phải là nhãn hiệu đầu tiên của loại sản phẩm đó. (chương 9: Luật đối nghịch). Các công ty đợi cho đến khi có một thị trường mới được triển khai thì hai vị trí đứng đầu đã có người chiếm mất rồi. Vì vậy họ lại quay trở lại với chiều hướng mở rộng sản phẩm cũ.

Phương thuốc trị bênh mở rộng sản phẩm là sự can đảm của công ty, một mặt hàng hiếm hoi trong thời buổi hiện nay.

13. Quy Luật Hi Sinh

Bạn phải cho đi để rồi nhận lại

Luật hi sinh đối ngược lại với Luật mở rộng. Ngày nay, nếu bạn muốn thành công, bạn phải bỏ bớt đi. Có ba thứ phải hi sing: sản phẩm, thị trường. được nhắm tới và sự thay đổi liên tục.

Thứ nhất: sản phẩm. sách nào viết rằng muốn bán được nhiều bạn phải bán nhiều hơn?

Một dây chuyền sản xuất đủ thứ là một trang sức phù phiếm dành cho kẻ thua cuộc. Nếu bạn muốn thành công, bạn phải giảm bớt sản phẩm của dây chuyền sản xuất chứ không phải mở rộng ra.

Hãy coi trường hợp công ty Emery Air Freight. Emery tham dự vào kinh doanh dịch vụ chuyên chở hàng hóa gì, bạn có thể gửi qua Emery. Gói hàng nhỏ, kiện hàng lớn, gửi nhanh trong đêm, gửi chậm.

Từ một quan điểm tiếp thi, Federal Express làm gì? Hãng chú tâm vào một dịch vụ: gửi gói hàng nhỏ qua một đêm là đến. Và ngayf nay Federal Express đã trở thành công ty lớn hơn Emert gấp bội. Sức mạnh, sự hy sinh của Federal Express có thể đặt từ overnight vào tâm trí khách hàng. Khi cần, nhất thiết phải tới sau một đêm, bạn hãy gọi Feredal Express.

Rồi sau đó Feredal Express đã làm gì? Hãng làm giống như Emery đã làm. Nó đã vứt đi vị trí overnight bằng cách mua lại Hãng Tiger International’s Flying Tiger cargo line với giá 10 triệu USD.

Bây giờ Federal Express trở thành hãng chở hàng bằng máy bay trên khắp thế giới mà không có được vị trí khắp thế giới (worldwide position). Trong thời gian có 21 tháng, Federal Express đã lỗ 1,1 tỷ USD cho hoạt động quốc tế.

Tiếp thị là một trò chơi chiến tranh tâm lý. Đó là trận chiến của nhận thức, không phải của sản phẩm hay dịch vụ. Federal Express làm chủ vị trí overnight.Trong đầu khách hàng, Federal Express là hãng gửi hàng nhanh qua đêm. Khi chuyển qua kinh doanh trong thị trường quốc tê, Federal Express đã phải đối đầu với một tình trạng tiếp thị khó xử. Phải dùng một cái tên quốc nội cho các hoạt động quốc tê? Hay phải sáng tạo ra một cái tên mới có tính cách toàn cầu.

Hơn thế nữa, làm thế nào hãng có thể đương đầu với DHL, vốn là một công ty đã tham dự vào dịch vụ vận chuyển toàn cầu trước tiên.

Thật tệ hại khi Federal Express bỏ rơi ý niệm “overnight”, tệ hơn nữa là hãng đã không tìm cách thay đổi nó bằng một ý niệm mới.

Hãng Eveready đứng đầu lĩnh vực bình điện (accu) từ lâu. Nhưng công nghệ mới phát triển, như trong hầu hết các nền công nghiệp. Công nghệ đầu tiên thay đổi công cuộc kinh doanh bình điện là loại bình điện mạnh (heavy-

duty battery). Bạn sẽ gọi loại bình điện mạnh là gì nếu tên của của bạn đang đứng đầu lĩnh vực bình điện. Có lẽ bạn sẽ gọi nó là Eveready heavy-duty battery (bình điện mạnh Eveready), đó cũng là điều mà Eveready đã làm.

Rồi đến loại bình điện alkaline xuất hiện (bình điện sử dụng chất kiềm). Một lần nữa, Eveready gọi loại bình điện alkaline của họ là Eveready alkaline battery. Điều này hình như có ý nghĩa.

Rồi thì hãng P.R Mallogy giới thiệu một dây chuyền sản xuất điện alkaline và chỉ sản xuất loại bình điện này thôi. Hơn thế nữa công ty đặt một cái tên hay hơn cho nó là: Duracell.

Sức mạnh hi sinh chỉ sản xuất bình Duracell đã cho phép công ty đưa được ý niệm " bình điện bền lâu"(long-lasting battery) vào đầu khách hàng. Quảng cáo nói: "bình điện Duracell bền gấp hai bình Eveready". Hãng Eveready buộc phải đổi tên bình điện Alkaline của mình thành "Energizer", nhưng trễ quá mất rồi. Duracell đã trở thành người dẫn đầu trên thị trường bình điện.

Thế giới kinh doanh phổ đầy dẫy những trái ngược, to lớn, đa dạng, nhỏ bé, chuyên biệt. Nếu sự mở rộng sản phẩm và sự đa dạng là chiến lược thị trường hữu hiệu, bạn hãy trông đợi để thấy sự phát triển một cách toàn diện. Nhưng nếu không hữu hiệu, hầu hết gặp rắc rối.

Tổng hợp là yếu kém. Trường hợp Hãng Kralt. Mọi người nghĩ là Kralt là một nhãn hiệu mạnh. Trong lĩnh vực mứt và thạch. Kralt chỉ có 9% thị trường, trong khi hãng Smuckers có tới 35%. Kralt có nghĩa là mọi thứ, nhưng rồi một cái tên như Smucker's, phải là mứt và thạch bởi vì đó là tất cả những gì hãng Smucker's làm ra. Về xốt mayonnaise, Kralt được 18% thị trường. Nhưng hãng Hellmann's có tới 42%.

(Kralt có một nhãn hiệu đứng đầu nếu nói về sự chiếm lĩnh thị trường. Tuy nhiên, nhãn hiệu này lại không mang tên Kralt, đó là nhãn hiệu Philadelphia. Một loại kem phô mai chiếm tới 70% thị trường loại này).

Về công nghệ bán lẻ, ngày nay các nhà bán lẻ nào gặp rắc rối? đó là các trung tâm bán hàng tiêu dùng. Và loại cửa hàng nào gặp rắc rối? Đó là những cửa hàng bán đủ mọi thứ. Đó là công thức cho thảm họa.

Các nhà bán lẻ Campeau, L.J Hooker và Gimbels, tất cả đều gặp rắc rối. Công ty bán lẻ Ames và công ty Hills vừa tuyên bố phá sản. Ngay cả công ty nổi tiếng nhất thế giới về hệ thống bán lẻ là Macy's cũng đã phá sản.

Các hệ thống bán lẻ giữa các bang cũng bị phá sản. Vì vậy, công ty Interstate Department Stores đã kiểm tra sổ sách và đi tới quyết định đặt trọng tâm vào một loại sản phẩm duy nhất đem lại lợi tức: đồ chơi trẻ em. Công ty cũng đổi tên là Toys "2"US. Ngày nay, Toys "2"US chiếm lĩnh 20% thị trường đồ chơi trẻ em toàn quốc. Công ty có lời rất nhiều. Năm vừa qua, công ty đã có lợi nhuận là 326 triệu USD trên doanh số là 5,5 tỷ USD.

Rất nhiều công ty bán lẻ đã thành công nhờ theo công thức của Toys

"2"US: thu hẹp trọng tâm sản xuất và gia tăng khối lượng hàng hóa.

Các hãng Staples (cung cấp văn phòng phẩm) và Blockbuster Video là hai ví dụ.

Nói chung về các lĩnh vực bán lẻ, những người thành công lớn là những nhà chuyên biệt:

Công ty Limited. Chuyên bán quần áo loại cao cấp cho phụ nữ đi làm.

Công ty Gap. Chuyên bán quần áo mặc dạo phố cho các thanh thiếu niên.

Công ty Benetton. Chuyên về loại quần áo len và sợi bông cho thời trang trẻ.

Công ty Victoria's Secret. Chuyên loại quần áo lót khêu gợi.

Công ty Foot Locker. Chuyên bán giày cho các vận động viên.

Công ty Banana Republic. Chuyên bán quần áo mặc đi săn, cắm trại.

(Một khi mà Banana Republic có thể thành công về một hệ thống quần áo như vậy, chúng ta biết rằng chúng ta đang sống trong một thời đại chuyên biệt).

Hãy bàn tới sự hi sinh thứ hai: Mục tiêu thị trường được nhắm tới.

Ai đã từng viết là bạn phải tìm cách hấp dẫn tất cả mọi người?

Trường hợp nước Cola. Coca-cola đã đi vào tâm trí khách hàng trước tiên và tạo được một vị trí thật mạnh. Vào cuối những năm 50 chẳng hạn. Coke đã bán gấp 5 lần Pepsi. Làm thế nào để Pepsi có thể chống lại vị trí mạnh nhất của Coke?

Vào những năm đầu của thập niên 60, Pepsi-cola đã phát triển một chiến lược dựa vào khái niệm hi sinh. Công ty hy sinh tất cả mọi loại thị trường trừ thị trường cho giới trẻ. Sau đó công ty đã sáng suốt khai phá thị trường này bằng cách dùng các thần tượng của giới trẻ: Micheal Jackson, Lional Richie, Don Johnson.

Trong vòng một thế hệ, Pepsi đã xóa mờ được khoảng cách biệt. Ngày nay, Pepsi chỉ kém Coca-cola có 10% trên thị trường Mỹ. (Thật ra tại các siêu thị, Pepsi-cola bán nhiều hơn Coca-cola).

Tuy vậy, trong việc thành công của Pepsi, áp lực bành trướng lều vải luôn luôn hiện hữu. Vừa mới đây nó đã đầu hàng sự cám dỗ. Tạp chí Avertising Age: "Hãng Pepsi-cola đã quá lớn cho thế hệ Pepsi (giới trẻ). Một hoạt động tiếp thị đang giương cao lá cờ Pepsi như đó là đồ uống không có rượu cho quần chúng".

Khẩu hiệu mới của Pepsi "Phải có bằng được". Quảng cáo đưa hình ảnh những người lớn tuổi như Yogi Berra và Regis Phibin đang uống Pepsi.

"Các quảng cáo cho Pepsi trước đây đã đặt trọng tâm vào giới trẻ nhiều quá", đại diện hãng quảng cáo BBDO cho Pepsi nói: "chúng ta có thể kiếm được nhiều tiền hơn và chúng ta cần phải mở rộng chân trời của chúng ta để có một cái lưới rộng lớn hơn và tóm được nhiều người hơn".

Theo tạp chí Fortune, Coca-cola là nhãn hiệu mạnh nhất thế giới. Khi mà

một công ty như Pepsi-cola đã từng phát triển một chiến lược thu hẹp trọng tâm ngay trước mũi của công ty dẫn đầu, tại sao nó lại phải thay đổi chiến lược mạnh mẽ của nó? Tại sao có sự tin tưởng thần thánh là cái lưới rộng hơn sẽ tóm được nhiều khách hơn trong khi có rất nhiều trường hợp trái ngược.

Lấy ví dụ hãng Budweiser, Chủ tịch công ty nói: " Khi chúng ta mở một nhà máy cho Budweiser, chúng ta phải nhớ hết toàn bộ những người trên 21 tuổi, dù họ là nam hay nữ, đen hay trắng".

Hãy xem các quảng cáo thuốc lá, nó đưa cả đàn ông lẫn đàn bà vào quảng cáo. Tại sao vậy? Thì ra trong thời đại mà hầu hết những ngòi thuốc lá là đàn ông, các hãng thuốc lá đã muốn mở rộng thị trường của họ tới cả phụ nữ nữa.

Vậy thì Philip Moris làm cái gì? Hãng thu hẹp trọng tâm vào đàn ông mà thôi. Hãng còn thu hẹp hơn nữa vào loại khách hàng đàn ông hơn nữa, các chàng cao bồi. Nhãn hiệu này lấy tên là Marlboro. Ngày nay, Marboro là hiệu thuốc lá bán chạy nhất thế giới. Tại Mỹ, Marlboro là loại thuốc lá bán chạy nhất cho cả đàn ông và phụ nữ.

Mục tiêu không phải là thị trường. Nghĩa là hình như mục tiêu trên thị trường của bạn không phải chỉ là những người thực sự sẽ mua sản phẩm của bạn. Dù cho mục tiêu của Pepsi các thanh niên, nhưng thị trường sẽ là tất cả mọi người. Một người 50 tuổi muốn cho mình là 29 tuổi sẽ uống Pepsi-cola.

Mục tiêu các quảng cáo của Marlboro là các chàng cao bồi, nhưng thị trường là tất cả mọi người. Bạn có biết ở Mỹ còn lại bao nhiêu cao bồi không? Rất ít. (Tất cả đều hút Marlboro).

Sự hi sinh cuối cùng: Thay đổi liên tục.

Ở đâu đã viết là bạn phải thay đổi chiến lược mỗi năm khi duyệt ngân sách?

Nếu bạn cố gắng theo đuổi thị trường, bạn sẽ chệch khỏi đường đi. Cách hay nhất để duy trì một vị trí phù hợp là không thay đổi ngay.

Hãng máy bay People Express có một vị trí thu hẹp xuất sắc khi khởi sự. Đó là một hãng máy bay không có gì đặc biệt, không chú tâm đến một thành phố nào, giá cả rẻ mạt. Chẳng ai leo lên máy bay của People Express mà lại nói: " Chúng ta đi đâu đấy?". Họ không cần biết đi đâu, miễn giá rẻ là đủ.

People Express làm gì sau khi trở nên thành công? Nó cố gắng làm tất cả mọi thứ cho tất cả mọi người. Hãng đầu tư vào máy móc mới, như mua Boeing 747. Nó bắt đầu nhắm vào các thành phố lớn có nhiều đường bay như Chicago và Denver, chưa kể đến châu Âu nữa. Hãng mua lại Frontier Airline. Hãng thêm thắt nhiều thứ, như thêm ghế hạng nhất.

People Express mất độ cao nhanh chóng và chỉ thoát được Tòa Án phá sản bằng cách bán lại cho hãng Taxes Air.

Mặt khác, hãng White Caslte, chưa khi nào thay đổi vị trí, Một White

Caslte ngày nay giống hệt một White Caslte cách đây 60 năm, cũng chỉ bán cùng một sản phẩm "frozen Sliders" (thịt miếng đông lạnh) với giá rẻ không tưởng tượng được. Bạn có tin là lợi nhuận trung bình hàng năm của White Caslte là hơn 1 triệu USD không? (Nhiều hơn của Bugger King và không thua Mc Donald's nhiều lắm). Thành công cho những ai dám hi sinh.

14.Quy Luật Về Thuộc Tính

Đối với mỗi thuộc tính, đều có thuộc tính đối lập hiệu quả.

Trong chương 6 (Luật độc quyền) chúng tôi đã nhấn mạnh rắng bạn không thể làm chủ một từ hay một vị thế mà đối thủ làm chủ. Bạn phải tìm ra một từ riêng cho mình. Bạn phải tìm được một thuộc tính khác.

Thường thường các công ty có rắp tâm loại trừ hãng đúng đầu. Họ lý luận: “ Họ phải biết họ đang làm gì”. “ Vậy thì hãy làm một việc tương tự”. Đó không phải là ý tưởng tốt.

Tốt hơn hết là bạn phải tìm ra một thuộc tính ngược lại để bạn chống lại đối thủ dẫn đầu. Từ chính yếu ở đây là từ Đối nghịch, chứ không phải từ Tương tự. Tương tự không làm gì được.

Coca-cola là nguyên thủy và là sự lựa chọn của người đứng tuổi. Pepsi thành công viwf tự cho sản phẩm của mình là của thế hệ trẻ hơn.

Một khi hãng kem đánh răng Cresst làm chủ từ cavities (sâu rằg) thì các hãng kém đánh răng khác phải tránh từ này và nhảy vào cá thuộc tính khác như mùi vị, trắng hơn, bảo vệ hơi thở, và vừa mới đây là từ chất xút.

Tiếp thị là trận chiến của ý tưởng. vậy nếu muốn thành công bạn phải có ý tưởng hay, thuộc tính riêng của mình để đặt trọng tâm cố gắng của bạn vào đó. Nếu không cố, tốt hơn hết là bạn phải bán giá rẻ, thật là rẻ.

Có người nói tất cả thuộc tính đều không sáng tạo ngang nhau. Một vài thuộc tính quan trọng hơn đối với khách hàng hơn là các thuộc tính khác. Bạn phải thử nghiệm và làm chủ được thuộc tính quan trọng nhất.

Ngăn ngừa sâu răng (cavities) là thuộc tính quan trọng nhất của kem đánh răng. Nó đã có người làm chủ. Luật độc quyền nhấn mạnh điều đơn giản là một khi thuộc tính nào đó bị đối thủ đạt trước, coi như bị mất luôn. Bạn phải tiến tới một thuộc tính kém hơn gvaf chấp nhận phần chia thị trường nhỏ hơn. Công việc của bạn là nắm các thuộc tính khác, phóng đại giá trị thuộc tính của bạn, và như vậy sẽ gia tăng phần chia lớn hơn.

Trong nhiều năm nay, IBM ngự trị thế giới máy vi tính với các thuộc tính của họ như “to lớn” (big) và “rất mạnh” (powerful), các công ty tìm cách bén mảng đến các thuộc tính này đều không thành công. Các công ty RCA, GE, UNIVAC, Buroughs, Honeywell, NRC và Control Data đã tốn rất nhiều tiền vào máy vi tính loại lớn (mainframe). Rồi thì một công ty mới nổi từ Boston đưa ra thuộc tính “nhỏ” và máy vi tính loại nhỏ (minicomputers) ra đời. Ngày nay, “nhỏ” (Small) đã lớn lên đến mức độ mà đế quốc máy lớn IBM đã gặp phải rắc rồi trầm trọng.

Một công ty không hề cười cợt với thuộc tính, có tính chất ngược hẳn với sản phẩm hiện có của nó là Gillette, công ty hàng đầu thế giới về lưỡi dao cạo. Công ty ngự trị thế giới với công nghệ lưỡi dao cạo cao cấp và hộp dao

cạo Cartridge. Khi một công ty mới nổi lên ở Pháp đưa ra một thuộc tính phẩm chất đối nghịch hẳng là dao cạo dùng một lần “disposable” razor. Gillette có thể cười cợt và tiếp tục nghiên cứu xem người Mỹ thích loại dao cạo được chế tạo bằng công nghệ cao cấp, đắt tiền, nặng nề nào. Nhưng họ đã không làm như vậy.

Thay vào đóGillette đưa ra một loại dao cạo một lần của riêng họ và gọi nó là “Good News”. Bằng cách tốn nhiều tiền, Gillette đã thắng trận dao cạo một lần rồi bỏ.

Ngày nay, dao cạo Gillette Good News đã ngự trị lĩnh vực dao cạo dùng một lần rồi vứt đi.Nó lớn mạnh tới mức hơn cả công cuộc kinh doanh lưỡi dao cạo. Vấn đề đạo đức: Bạn không thể dự đoán được tầm cỡ các thuộc tính mới, vậy đừng bao giờ cười cợt.

Burger King đã không thành công trong cố gắng lấy thuộc tính “fast” của Mc Donald. Lẽ ra Burger King phải làm gì? Dúng một thuộc tính ngược lại? Lẽ dĩ nhiên từ đối nghịch chính xác nhất là “Slow” không thích hợp cho lĩnh vực bán thức ăn nhanh. (Dù vậy, có một yếu tố có tính chậm chạp (Slowness) trong ý niệm “nướng” (Broilling) của Burger King).

Vào bất kỳ tiệm Mc Donald’s nào một lần thôi cũng đủ thấy một thuộc tính khác mà Mc Donald’s đã làm chủ: trẻ em.

Đây thực sự là nơi mà trẻ con lôi kéo cha mẹ vào, và Mc Donald’s đã chứng tỏ được điều này. Đây là trường hợp tương tự như trận chiến giữa Coca-cola và Pepsi. Nếu Mc Donald’s làm chủ trẻ con, thì Burger King có cơ hội đặt mình vào vị trí thế chỗ là chỗ dành cho người lớn, bao gồm cả trẻ em và không muốn bị gọi là con nít. Như vậy sẽ thu hút tất cả mọi người trên mười tuổi (một thị trường không đến nỗi tệ).

Để làm cho ý niệm đó thành công. Burger King lẽ ra phải áp dụng luật hy sinh, đưa hết thị trường con nít cho Mc Donald’s. Trong khi làm như vậy sẽ mất đi một ít khách, nhưng đồng thời Burger King cũng đã dán được cho Mc Donald’s nhãn hiệu là “kiddieland” (vườn trẻ) (Chương 9: Luật đối nghịch).

Để đưa khái niệm này vào tâm trí khách hàng, Burger King cần có một từ. Từ này có thể là từ Grow up (lớn dần lên). Lớn dần lên với vị thịt nướng của Burger King.

Khái niệm mới cho Burger King cũng có thể làm cho Hội đồng quản trị Mc Donald’s lo sợ và kinh hoàng, đó luôn luôn là dấu hiệu tốt của một chương trình hữu hiệu.

15. Quy Luật Nói Thẳng

Khi bạn thừa nhận một khuyết điểm, khách hàng sẽ cho bạn một ưu điểm.

Bản chất của công ty hay con người là chống lại sự thừa nhận một vấn đề. Từ nhiều năm rồi, sức mạnh của tư duy tích cực đã được nhồi nhét vào đầu óc chúng ta. "Tư duy tích cực" là đề tài vô tận của sách vở và báo chí.

Như vậy có lẽ bạn ngạc nhiên khi nói rằng cách hữu hiệu nhất để lọt vào tâm trí khách hàng là thừa nhận một khuyết điểm trước rồi sau đó chuyển thành ưu điểm.

"Avis chỉ đứng thứ hai về dịch vụ cho thuê xe ô tô".

"với cái tên như Smucker's, phải là thứ tốt".

"Xe hơi VW kiểu 1970 sẽ ở vị trí xấu xí lâu bền hơn".

"Joy – nước hoa đắt tiền nhất thế giới".

Cái gì xảy ra với các khẩu hiệu trên vậy?

Hình như bóng dáng của sự trung thực đã hiện hữu trong chương trình tiếp thị?

Trước tiên và hơn tất cả, lời thú nhận làm bớt giận nhiều nhất. Mỗi một tuyên bố về khuyết điểm được nêu ra sẽ được chấp nhận ngay, đó là sự thật. Mặt khác, một tuyên bố về ưu điểm tích cực được coi như là tự khen mình, đặc biệt là trên phương diện quảng cáo.

Bạn phải có bằng chứng để chứng minh được ưu điểm để khách hàng hài lòng. Còn hơn loài thừa nhận khuyết điểm chẳng cần có bằng chứng.

"Xe VW kiểu 1970 sẽ ở vị trí xấu xí bền lâu"

Khách hàng sẽ nghĩ, một cái xe xấu xí bên ngoài nhưng máy móc đáng tin cậy.

"Joy-nước hoa đắt tiền nhất thế giới". Khách hãng sẽ nghĩ nếu người ta dám trả tới 375 USD cho khoảng 30 mililit, thì đúng là loại nước hoa tuyệt hảo.

"Với cái tên như Smucker's phải là thứ tốt"

Hầu hết các công ty, đặc biệt các công ty gia đình, không bao giờ đùa cợt với cái tên của họ. vậy mà công ty gia đình Smucker đã làm như vậy, đó là ly do tại sao nó dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất mứt và thạch. Nếu tên của bạn xấu, bạn có hai lựa chọn: Đổi tên khác, hay đùa cợt với cái tên đó. Một việc mà bạn không thể làm được là bỏ qua cái tên xấu. Đó là lý do tại sao ngày nay bạn không còn tìm thấy các loại bia Gabling's, Grolsch và Gresediek ở siêu thị nữa.

"Avis chỉ là hạng hai về dịch vụ cho thuê xe". Thế tại sao lại dùng nó? Chắc nó sẽ phải cố gắng phục vụ nhiều hơn. Mọi người đều biết rằng Avis chỉ là hãng hạng hai về dịch vụ cho thuê ô tô. Thế thì tại sao khách hàng lại

chấp nhận các sự thật hiển nhiên đó?

Tiếp thị thường là tìm kiếm sự hiển nhiên, một khi bạn không thể thay đổi được tâm trí khách hàng đã được hình thành từ trước, mọi cố gắng tiếp thị của bạn phải tập trung vào việc sử dụng các chương trình tiếp thị bào thông minh như chương trình của Avis, chỉ là một hãng hạng hai.

Tư duy tích cực đã được ca tụng thái quá trên hệ thông thông tin lớn mạnh trong xã hội của chúng ta đã khiến người ta đề phòng và thành trọng đối với các công ty muốn bán cái gì đó cho họ. Thừa nhận một vấn đề là điều mà ít công ty đã làm.

Khi một công ty bắt đầu thừa nhận một vấn đề, người ta thường có khuynh hướng cởi mở hơn với nó. Hãy nghĩ lại khi có ai đến với bạn và nhờ giải quyết vấn đề gì, bạn thường sốt

sắng tham dự và giúp đỡ ngay. Bây giờ nghĩ coi, nếu có người bắt đầu câu chuyện với sự tán dương việc họ đang làm, có lẽ bạn sẽ ít thích thú hơn để nghe.

Với thái độ cở mở của người ta bạn đang có một vị trí tốt đẻ bán ý kiến của bạn. Cách đây vài năm, hãng Scope bước vào thị trường nước súc miệng với từ nước súc miệng “vị ngon”.

Gợi ý là Listerine có vị kinh khủng. Hãng Listerine phải làm gì? Chắc chắn không thể nói với khách hàng là “mùi vị của Listerine không hề đến như vậy đâu”. Điều đó càng củng cố thêm nhận thức tiêu cực của khách hàng về sản phẩm. Tình trạng có thể tồi tệ hơn. Thay vì vậy, Listerine đã thông minh hơn sử dụng Luật Nói Thẳng: “cái vị mà bạn ghét hai lần một ngày”. Không những thừa nhận là người ta thực sự không ua mùi vị đó. (Bây giờ đó là sự thật mà).

Điều này đưa đến ý tưởng là Listerine diệt trừ vi khuẩn. Khách hàng sẽ lập luận cho rằng cái gì có mùi vị thuốc sát trùng chắc chắc sẽ tiêu diệt vi khuẩn, cơn khủng hoảng đi qua nhờ nói thẳng.

Một ví dụ khác, hãng General Foods thừa nhận là loại thức ăn sáng ngũ cốc hiệu Grape-Nuts là đem đến sự thích thú từ từ và đề nghị người tiêu thụ của hãng thử ăn trong một tuần.

Doanh số của nó tăng lên 23%.

Ghi nhận sau cùng: Luật nói thẳng phải được sử dụng thật cẩn thận và với kỹ thuật cao. Thứ nhất “khuyết điểm” của bạn đã bị nhân rỗng rãi như là một khuyết điểm. Nó phải gợi lên sự đồng ý ngay trong đầu khách hàng. Nếu khuyết điểm chưa được ghi nhận nhanh chóng, khách hàng sẽ thấy bối rối và lạ lùng “điều này là cái gì vậy?”.

Thứ hai, bạn phải chuyển ngay qua ưu điểm. Mục đích của sự nói thẳng ra không phải là lời xin lỗi. Mục đích của nói thẳng là để tạo ra một lợi ích thuyết phục khách hàng của bạn.

Luật này chỉ chứng minh một cách xử thế cũ kỹ: Thật thà là chính sách

tốt nhất.

16. Quy Luật Đơn Nhất

Trong mỗi tình huống, chỉ cần một hành động cũng sẽ tạo được những kết quả đáng kể.

Nhiều nhà tiếp thị nhìn thấy sự thành công như là sự tổng hợp của nhiều nỗ lực.

Họ nghĩ là dù với bất cứ chiến lược nào vẫn có thể thành công nếu có nỗ lực đúng mức trong thực hiện. Nếu họ làm việc với hãng dẫn đầu về một loại sản phẩm, họ thường phung phí sức lực vào nhiều chương trình khác nhau và hình như họ nghĩ rằng cách tốt nhất để phát triển là tham dự vào mọi thứ.

Nếu họ không cộng tác được với hãng dẫn đầu, họ thường cố gắng làm như mình đang dẫn đầu, nhưng tốt hơn một chút nữa. Cũng giống như trường hợp tổng thống Saddam Husein nói rằng " điều chúng ta cần làm là chiến đấu hăng hơn một chút và rồi vất vả trót lọt". Cố gắng nhiều hơn không phải là bí quyết thành công trong tiếp thị.

Dù bạn gặp phải cực nhọc hơn hay gặp thuận lợi hơn thì sự khác biệt cũng không nhiều. Công ty lớn hoen thì Luật bình quân cũng loại đi nhiều hơn những lợi thế khi nó cố gắng làm nhiều hơn.

Lịch sử đã chứng minh rằng, để đạt được hiệu quả, chỉ có một điều duy nhất có thể làm được trong tiếp thị là hành động táo bạo. Nói cách khác, trong một tình huống nào đó, chỉ cần một hành động cũng đạt được những kết quả đáng kể.

Các vị tướng giỏi thường nghiên cứu trận địa và tìm chỗ cho một cuộc tập kích táo bạo mà kẻ thù ít để ý nhất. Tìm kiếm một cái đã là khó. Tìm kiếm nhiều hơn một thường là điều không thể được.

Nhà chiến lược quân sự B.H. Lidell Hart gọi cuộc tập kích kia là "tuyển ít được chú tâm nhất". Quân Đồng Minh đổ bộ lên Normandy, một chỗ mà sóng và đá ngầm khiến người Đức cho rằng không ai chọn làm nơi để đổ bộ hết.

Trong tiếp thị cũng vậy. Thường thường thì có một chỗ mà đối thủ có thể bị tổn thương. Và chỗ đó chính là điểm mà ta phải tậptrung toàn lực lượng để xâm chiếm. Công nghiệp sản xuất xe ô tô là một trường hợp thú vị về điểm này. Trong nhiều năm, sức mạnh chính của hãng dẫn đầu GM là loại xe trung bình. Với những nhãn hiệu như Chevrolet, Pontiac, Oldmobile, Buick và Cadilac. GM chiến thắng dễ dàng Ford, Chryler và American Motors. Sự thống trị của GM trở thành huyền thoại.

Việc thành công trong tiếp thị cũng giống như thành công trong lĩnh vực quân sự: yếu tố bất ngờ.

Tướng Hannibal vượt qua núi Alps, một con đường tưởng như không thể qua được.

Hitler đi qua tuyến phòng thủ của Maginot và chuyển đoàn bộ binh qua đường Ardennes, hành lang của tuyến Maginol nơi mà người Pháp nghĩ rằng xe tăng cũng không thể đi được.

Trong những năm vừa qua chỉ có hai cuộc tấn công mạnh chống lại GM. Cả hai đều là những hành động bọc sườn qua "chiến lũy Maginol" của GM. Người Nhật đến một cách thầm lặng với các hiệu xe Toyota, Datsun, và Honda. Người Đức đến rầm rộ với loại xe cao cấp là Mercedes và BMW.

Với sự thành công của các cuộc tấn công bọc sườn của người Nhật và người Đức, GM bị đẩy đến việc phải giữ cho nguồn dự trữ an toàn bằng cách cố gắng chống đỡ cho các xe đứng hàng đầu và cuối của dây chuyền sản phẩm. Cadillac giá quá rẻ để ngăn chặn loại xe đắt tiền nhập khẩu từ Đức.

Trong một cố gắng tiết kiệm tiền và duy trì lợi nhuận, GM đã thực hiện một quyết định quan trọng là chỉ chế tạo nhiều loại xe cỡ trung bình dùng cùng một loại sườn xe. Và thế là không một ai có thể phân biệt nổi sự khác nhau giữa một xe Chevrolet với một xe Pontiac, hay một xe Oldsmobile với một xe Buick nữa, tất cả đều giống nhau như đúc.

Sự giống nhau của các xe đã làm yếu đi loại xe cỡ trung bình của GM và mở đường cho Ford với loại xe kiểu dáng châu Âu là Taurus và Sable. Và rồi người Nhật nhảy vào thị trường với xe Acura, Lenux và Infiniti. Giờ đây GM suy yếu mọi chỗ.

Về nước uống Coke. Hiện nay, Coca-cola đang chiến đấu một cuộc chiến hai mặt với Coke nguyên thủy và Coke mới.

Trong khi Coca-cola khôi phục lại thị trường thì Coke mới (New Coke) đang lơ lửng.

Chúng ta đã thấy vô số khẩu hiệu của Coca-cola: "chúng tôi có mùi vị cho bạn". "Sự lựa chọn thực sự". " Bắt lấy làn sóng". "Đỏ, trắng, xanh và bạn". " Bạn không thể đánh bại cảm giác". Và mới đây là "bạn không thể đánh bại thứ thiệt". Không có hành động nào hết, dù chỉ là một ngón tay.

Các vị lãnh đạo của Coca-cola tiếp tục cố gắng. Hãng còn mướn cả một hãng có tài sản của Hollywood để đóng góp ý kiến sáng tạo.

Hiện nay, mỗi ngày đều có hàng đoàn người tiến vào phòng họp của Coca-Cola ở bang Atlanta để trương lên những khẩu hiệu mới. Ban lãnh đạo cao cấp của Coca-cola sẽ ngồi quanh bàn họp để bàn cãi với chủ đề là sáng tạo ra sự năng động. Trong khi lý thuyết cho rằng ngẫu nhiên có thể sẽ đem được ý tưởng đúng. Nếu bạn bày ra tất cả ý tưởng bạn có thể nghĩ tới, đây chẳng phải là đường lối hữu hiệu để làm việc. Coke cần có được sự tiến bộ ngoài việc mua bán. Như chúng ta thấy, Cole chỉ có hai con đường để lựa chọn: một là bước lùi, hai là tiến tới.

Trước hêt Coke phải ngậm đắng nuốt cay và gạt bỏ New Cole. Không phải vì nó làm thua lỗ hay mất mặt nhưng vì sự kiện hi hữu của New Coke đã cản trở công ty trong việc sử dụng một vũ khí hữu hiệu mà nó có.

Với việc đưa New Coke vào kho lưu trữ, Coke có thể sử dụng Luật trọng tâm và đưa lại khái niệm “thứ thiệt” để dùng chống lại Pepsi.

Để nổ súng, Coke có thể lên đài truyền hình và nói với thế hệ Pepsi, “ Được thôi các em nhỏ, chúng tôi không tìm cách ép các em. Khi nao các em sẵn sàng cho thứ thiệt, chúng tôi có cho các em”. Đó có thể bắt đầu cho sự chấm dứt của thế hệ Pepsi. (Nếu Pepsi-cola không tự hại mình trước).

Đây không phải chỉ là một ý tưởng đơn giản và mạnh mẽ, nhưng nó có thực sự là một chuyển động có thể làm được của Coke. Nó sẽ khai thác chỉ một từ mà Coke làm chủ đã có sẵn trong đầu của khách hàng: “the real thing” (thứ thiệt).

Để tìm kiếm một ý tưởng hay ý niệm đơn thuần, các giám đốc tiếp thị phải biết cái gì đang xảy ra trên thị trường. Họ cần phải lội bùn ngay tuyến đầu của mặt trân, Họ cần phải biết việc gì làm được, việc gì không. Họ phải thực sự vào cuộc.

Bởi vì cái giá phải trả cho nhầm lẫn quá cao, ban giám đốc không thể giao cho ai thực hiện những quyết định quan trọng được. Điều đó đã xảy đã xảy ra cho hãng GM. Khi các nhà tài chính nắm quyền, các chương trình tiếp thị sụp đổ. Mối quan tâm của các nhà tài chính là các con số không, không phải nhãn hiệu. Điều chắc chắn là các con số đi cùng hướng với nhãn hiệu. Thật khó để tìm ra một hướng di chuyển duy nhất nếu bạn quanh quẩn ở cơ quan đầu não và không tham gia chương trình.

17. Quy Luật Không Thể Dự Đoán

Nếu bạn không phải là người thảo ra kế hoạch của đối thủ, bạn không thể nào dự đoán được tương lai.

Điều mập mờ của hầu hết các kế hoạch tiếp thị là một giả thuyết về tương lai. Mà các kế hoạch tiếp thị dựa vào những gì sẽ xảy ra trong tương lai thường la sai lầm.

Với hàng trăm máy vi tính và cả một đạo quân các chuyên gia về khí tượng mà chẳng ai có thể dự đoán được thời tiết trước ba ngày, làm thế nào mà bạn có thể dự đoán được thị trường của bạn trước ba năm.

Công ty IBM phát triển một kế hoạch tiếp thị nối mạng tất cả các máy vi tính cá nhân (PC) với máy chính của họ. Công ty gọi đó là Office Vision. Kế hoạch chết ngay trong trứng với sự triển khai của công ty Sun Microsystems, Microsoft và các công ty khác. Bạn có thể nói rằng kế hoạch Office Vision nhìn trước được mọi sự cạnh tranh.

Thất bại trong việc dự đoán phản ứng cạnh tranh là lý do chính dẫn đến những thất bại trong tiếp thị.

Khi tướng Pickett được hỏi là nhà lãnh đạo nào của quân đội Miền Nam chịu trách nhiệm về sự bại trận ở Gettysburg, ông ta trả lời: "tôi nghĩ là quân Miền Bắc đã biết được điều này".

Có những người đã nói vấn đề lớn nhất của nước Mỹ là thiếu tầm nhìn xa, rằng giới quản trị Mỹ nghĩ quá gần. Nếu loại bỏ các kế hoạch lâu dài có thật sự làm cho tình thế ít tệ hại hơn hay không?

Nhìn từ bên ngoài vào thì sự lưu tâm này là có thật. Nhưng thật là quan trọng để hiểu ý nghĩa dài hạn so với ngắn hạn.

Hầu hết vấn đề của các công ty ở Mỹ không liên hệ với vấn đề tư tưởng tiếp thị trong ngắn hạn. Chúng đều là tư tưởng tài chính trong ngắn hạn. Hầu hết các công ty hoạt động trên các báo cáo từ quí này qua quí khác. Đó chính là công thức cho vấn đề. Các công ty sống bằng các thông số và chết cũng bằng các thông số.

Harold Geneen của công ty lừng danh ITT là người theo đường lối này rõ nhất. Ông ta thúc đẩy, đối đầu và hành hạ các giám đốc ủa ông ta để gia tăng kiếm tiền. Các nỗ lưc của

Geneen đưa tới kết quả như một cái nhà xây bằng các lá bài bị rơi lả tả. Ngày nay ITT là một cái vỏ như đã từng là một cái vỏ. Kế toán tốt, tiếp thị tồi.

General Motor hoạt động tốt cho đến khi các nhà tài chính nắm quyền và đặt trọng tâm vào các con số thay vì nhãn hiệu. họ để cho kế hoạch và các nhãn hiệu khác nhau của Afred P.Sloan bị sụp đổ. Mỗi một giám đốc, mỗi bộ phận, để có được những con số trong ngắn hạn, họ bắt đầu phải chạy theo thị

trường hiện tại.

Kế hoạch ngắn hạn tốt đến góc độ hoặc từ ngữ khác với sản phẩm của bạn hoặc công ty. Rồi thì bạn tổ chức một hương tiếp thị dài hạn mạch lạc để tạo ra một chương trình gia tăng đến tột độ ý tưởng hay góc độ đó. Nó không phải là một kế hoạch dài hạn; đó là một chiều hướng dài hạn.

Góc độ trong ngắn hạn của Tom Monaghan's của hãng Domino's Pizza là ý kiến "home dilivery" (giao hàng tại nhà) và xây dựng một hệ thống giao bánh Pizza nhanh chóng và hữu hiệu. Chiều hướng lâu dài của ông ta là thiết lập một hệ thống giao tận nhà đầu tiên cho toàn quốc càng sớm càng tốt. Monaghan không thể làm chủ được từ Home dilivery cho tới lúc có một hệ thống đại lý đủ để quảng cáo trên toàn quốc. Ông ta đạt được cả hai mục tiêu, ngày nay, Domino's là công ty với doanh số 2,65 tỷ USD và chiếm 40% công việc kinh doanh giao bánh tận nhà. Monaghan làm được tất cả mà không cần liên kết. Đó là kế hoạch 10 năm.

Như vậy bạn làm được cái gì? Làm sao để đối phó với các việc không thể dự đoán? Trong khi bạn không thể dự đoán tương lai, bạn có thể nắm được khuynh hướng (trends), đó là cách lợi dụng sự thay đổi. Một ví dụ về khuynh hướng là nước Mỹ đang hướng về sức khỏe. Khuynh hướng này mở đường cho nhiều loại sản phẩm mới, đặc biệt là thực phẩm làm gia tăng sức khỏe hơn. Việc thức ăn Healthy Choice Frozen Entrees thành công là một ví dụ rõ ràng về ý tưởng lợi dụng khuynh hướng dài hạn này.

Công ty ConAgra giới thiệu loại thức ăn có tên là "Healthy Choice"vào tháng 3 năm 1989. Tuy nhiên, nhiều năm trước, đã có rất nhiều loại thực phẩm ít muối, ít mỡ được bán trên thị trường, nhưng các loại thực phẩm đó không thành công vì dùng các tên cũ đã có.

ConAgra là công ty đầu tiên dùng một cái tên đơn giản (Healthy Choice) và một ý niệm lợi dụng khuynh hướng đang gia tăng.

Thật bất hạnh, ConAgra đã lầm lẫn với việc mở rộng sản phẩm Healthy Choice ra ngoài các món ăn chính. Nó đã vi phạm Luật Hi Sinh.

Điều nguy hiểm của việc làm dựa trên khuynh hướng là ước tính phỏng định. Nhiều công ty nhảy vào những kết luận với dự đoán là khuynh hướng này sẽ kéo dài trong bao lâu.

Nếu bạn tin vào các nhà dự đoán cách đây vài năm, thì theo họ, giờ đây chúng ta chỉ ăn toàn cá nướng hay gà nướng bằng than củi (may thay ngày nay vẫn còn bánh Hamburger).

Tệ hại ngang với sự ước tính phỏng chừng một khuynh hướng là việc giả thiết tương lai sẽ trở lại giống như hiện tại. Khi mà bạn giả thiết rằng không có gì thay đổi, bạn đang dự đoán tương lai một cách chắc chắn y như là khi bạn đang giả dụ rằng một vài thứ sẽ thay đổi. Hãy ghi nhơ Luật Peter (Peter's Law).: Điều không ngờ luôn xảy ra.

Công việc theo dõi khuynh hướng có thể sẽ hữu ích để đối phó với tương

lai không dự đoán được, còn sự nghiên cứu thị trường chỉ có thể tạo ra vấn đề hơn là giúp đỡ. Nghiên cứu rất đúng trong việc đo lường quá khứ, còn ý kiến và ý niệm mới hầu như không đo lường được. Không ai có được một khuôn mẫu, người ta không biết được cho tới khi đối diện với một quyết đinh thực tế.

Một ví dụ cũ là thuộc nghiên cứu trước khi hãng Xerox giới thiệu loại máy Photocopy trên giấy thường. Kết quả cho thấy là không một ai muốn bỏ ra 5 xu cho một bản sao bằng giấy thương (plain-paper) trong khi họ có được một bản sao trên giấy mỏng Thermofax với giá 1,5 xu. Hãng Xenox đã bỏ qua không tin vào kết quả này và phần còn lại thì lịch sử đã chứng minh là nghiên cứu này sai lầm.

Một cách nữa để đối phó với một thế giới không tiên liệu được là tạo ra một khả năng linh hoạt cho tổ chức của bạn. Bởi vì ngay khi có một thay đổi nào xảy ra đến cho sản phẩm của bạn, bạn phải thay đổi ngay và thay đổi thật nhanh nếu bạn muốn tồn tại lâu dài.

Trước đây General Motors đã phản ứng chậm với khuynh hướng thích sử dụng loại xe nhỏ, điều này đã làm thiệt hại cho công ty không ít.

Bây giờ IBM cũng chậm chạp nhận ra rằng người ta không còn mặn mà lắm với loại máy vi tính lớn (mainframe) nữa, việc này cũng làm công ty thiệt hại lớn.

Hiện nay, workstation là mối đe dọa thực sự cho cả hai loại máy vi tính lớn và nhỏ (minicomputer). Workstation có khả năng rất lớn với giá rất thấp. Nếu IBM muốn bảo vệ vị trí đứng đầu trong lĩnh vực chế tạo máy vi tính của mình, công ty phải trở thành một người tham dự nghiêm chỉnh trong lĩnh vực này mà hiện nay do Sun Micrasystems và Hewlet-Packard thống trị.

Một chuyển động tự nhiên có thể đưa tới một tên gọi chung mới mẻ (new generic). Cơ hội tốt nhất của IBM có thể là đặt tên cho loại sản phẩm mới high-powered workstation (loại máy năng lực cao) là “PMs”, giống như họ đã làm rất thành công với “PCs”. “Pm” là viết tắt của personal mainframe . Hai loại tên gọi chung này diễn tả được tốc độ và sức mạnh của các loại máy để bàn đồng thời cũng là những từ do IBM làm chủ trong tâm trí khách hàng. Sự kết hợp này rất mạnh.

Một vấn đề có thể xảy ra trong nội bộ IBM. Thuật ngữ Personal Mainframe có thể làm kinh hoàng bộ phận sản xuất máy mainframe cũng như máy Personal computer. Và điện thoại sẽ gọi tới tấp lên ban giám đốc, sẽ có những lời phàn nàn là thuật ngữ mới Personal Mainframe có thể làm sút giảm hai nguồn lợi tức quan trong là personal Computer và mainframe.

Những nhận xét là từ Personal Mainframe làm giảm sút, hút lợi tức của hai mặt hàng kia có thể là có thật, nhưng IBM phải linh hoạt đủ để tự tấn công mình bằng ý tưởng mới. Thay đổi là điều không dễ dàng, nhưng đó là giải pháp duy nhất để đối phó với tương lai vô định.

Một ghi nhận cuối cùng cần nêu ra: “ Có một sự khác biệt giữa Dự đoán tương lai và Thử thời vận trong tương lai (predicting the future and talking a chance)”. Chủ tịch của Gournet Popping Cỏn là Orville Redenbacher đã thử thời vận bằng cách cho rằng người ta sẽ chịu trả gấp đôi cho một loại bắp rang cao cấp. Ngày nay, nó chứng tỏ rằng việc thử thời vận đó không tồi lắm.

Không một ai có thể dự đoán tương lai với mức độ chắc chắn được, huống gì nói là kế hoạch tiếp thị tính làm chuyện đó.

18. Quy Luật Về Thành Công

Khởi tạo bởi: study | Đăng bởi : tinkinhte | Cập nhật: 24/04/2009 20:30

E-mail | Bản in | Lưu xem sau

Thành công thường đưa đến kiêu căng và kiêu căng thường dẫn đến thất bại.

Tự cao tự đại (cái tôi) là kẻ thù của sự thành công trong tiếp thị. Khách quan vô tư là điều cần thiết.

Khi thành công, người ta có chiều hướng trở nên thiếu khách quan. Họ thường áp đặt sự xét đoán của mình cho thị trường.

Donald Trump và Robert Maxwell là hai ví dụ cho người bị tối mắt vì thành công sớm và người khônng mất thanh danh vì sự khiêm nhường. Một khi bạn không thấy đường, thật là khó để mà tìm được mục đích.

Chiến lược của Trump là đặt tên mình cho tất cả mọi thứ. Ông ta đã phạm lỗi cơ bản của sự mở rộng sản phẩm. (Sự phủ nhận hình như luôn sánh đôi với tính tự cao tự đại. Khi chúng tôi gặp Donald Trump lần đầu tiên, ông ta mở lời bằng nhận định là không biết tại sao người ta lại kết tội ông ta tự cao tự đại. Ông ta tuyên bố điều đó là không đúng, ông ta không tự cao tự đại. Trong khi đó, không thể không nhìn thấy một chữ T bằng đồng cao 1 mét đặt ngay cạnh bàn làm việc của ông ta. Sự việc này nói lên nhiều hơn chính lời nói).

Thành công thường là yếu tố gây tai học tiếp theo ngay đằng sau sự việc mở rộng sản phẩm thiếu suy xét. Khi một nhãn hiệu thành công công ty sẽ nghĩ ngay cái tên chỉ là lý do chính dẫn đến thành công của nhãn hiệu. Vì vậy, họ tìm kiếm ngay một sản phẩm khác để gắn tiếp cái tên đó.

Sự lật ngược lại. Cái tên không làm cho nhãn hiệu đó nổi tiếng (dù rằng một cái tên tồi có thể làm cho nhãn hiệu không nổi tiếng được). Nhãn hiệu nổi tiếng vì bạn đã có những hoạt động tiếp thị đúng. Nói một cách khác, bước đi của bạn phù hợp với luật tiếp thị.

Bạn phải đi vào tâm trí khách hàng trước tiên. Bạn phải thu hẹp trọng tâm hoạt động, Bạn nắm được những thuộc tính mạnh mẽ.

Sự thành công của bạn làm cho bạn trở nên kiêu căng đến mức bạn đặt cái tên nối tiếng cho tất cả các sản phẩm. Kết quả: Thành công sớm và thất bại dài dài được minh họa bằng ông Donald Trump.

Càng đồng hóa với tên nhãn hiệu hoặc công ty, bạn càng dễ rơi vào cái bẫy mở rộng sản phẩm. "Đó không phải là cái tên thích hợp", bạn có thể nghĩ như vậy khi tình hình không tốt. "

Chúng ta có một cái tên tuyệt vời" bạn nghĩ tiếp. "Kiêu hãnh là báo hiệu sự tàn phá và kiêu ngạo báo hiệu của sự suy sụp". – Sách Cách ngôn (Cựu ước 16:18).

Tom Monaghan chủ hãng Domino's Pizza là một trong số ít cấp lãnh đạo nhận thấy sự tự cao tự đại dẫn đến lầm lạc. "Bạn bắt đầu nghĩ là bạn làm

được tất cả mọi thứ, trước đây tôi cũng từng nghĩ vậy. Đã có lúc tôi toan tính làm bánh Pizza đông lạnh, và đó là một thảm họa. Nếu tôi tiếp tục với việc cố gắng bán loại Pizza này cho các nhà hàng, quán rượu thì chắc chắn đến hôm nay Domino's không có nhiều cửa hàng như vậy".

Lòng kiêu hãnh có ích. Nó có thể là một động lực thúc đẩy hữu hiệu trong việc xây dựng một công cuộc kinh doanh. Điều tai hại là khi bơm nó vào chương trình tiếp thị.

Các nhà tiếp thị sáng giá có khả năng suy nghĩ giống như khách hàng suy nghĩ. Họ đặt mình vào địa vị của khách hàng. Họ không áp đặt quan niệm riêng của họ về thế giới vào sự việc. (Xin nhớ rằng, dẫu sao thế giới là tổng hợp của tất cả nhận thức; chỉ có nhận thức của khách hàng là đáng kể trong lĩnh vực tiếp thị.).

Với thành công chất cao như núi, các công ty như General Motors, Sears, Roebuck và IBM trở nên kiêu ngạo. Họ cảm thấy như họ có thể làm bất cứ cái gì họ muốn trong thị trường. Thành công dẫn đến thất bại.

Hãy thử xét tới Digital Equipment Coporation, công ty đã đưa ra máy vi tính loại nhỏ (minicomputer). Bắt đầu từ con số không, DEC trở thành một người khổng lồ với doanh số 14 tỷ đô-la.

Người sáng lập DEC là Kenneth Olsen. Sự thành công đã làm Ken chỉ tin tưởng vào quan điểm của chính ông ta về thế giới vi tính, ông ta khinh rẻ loại máy tính cá nhân (PC), sau đó là hệ thông mở (Open system), và cuối cùng là loại máy vi tính sử dụng tập lệnh ngắn gọn (RISC). Nói một cách khác, Ken đã bỏ qua không cần quan tâm đến ba cuộc cách mạng to lớn nhất trong lĩnh vực máy vi tính. (Khuynh hướng cũng giống như những ngọn sóng, bạn đừng đánh nhau với nó). Giờ đây, Ken Olsen đã bị loại.

Công ty càng lớn thì các nhà lãnh đạo càng mất đi sự liên hệ với tuyến đầu của trận chiến. Điều này có thể là yếu tố hạn chế sử tăng trưởng của công ty. Tất cả các yếu tố khác đều thuận lợi cho tầm cỡ của công ty. Tiếp thị là một cuộc chiến tranh, và nguyên tắc đầu tiên khi khai chiến là lực lượng. Quân đội lớn, cũng như công ty lớn, có nhiều lợi thế. Nhưng một công ty lớn sẽ tự làm mất đi lợi thế sẵn có của mình nếu nó không giữ được trọng tâm tiếp thị. Một cuộc chiến trong tâm trí khách hàng.

Việc đấu khẩu diễn ra tại General Motors giữa Robert Smith và Ross Perot đã minh họa điều này. Khi Ross Perot ở trong hội đồng quản trị của GM, ông ta đi thăn các đại lý vào cuối tuần và mua xe. Ông ta phê bình Roger Smith đã không làm như vậy.

Perot nói: "Chúng ta phải dội bom nguyên tử vào hệ thống của GM", ông ta ủng hộ việc thả nom nguyên tử vào việc dùng các nhà chứa xe có lò sưởi (heated garages), tài xế riêng lái xa limousiness, phòng ăn dành riêng cho cấp lãnh đạo (thuê tài xế lái xe limousiness cho một công ty muốn mua xe.

Nếu bạn là một nhà lãnh đạo bận rộn, làm thế nào để bạn thu nhập thông

tin khách quan về điều gì đang xảy ra? Làm thế nào để tránh được các thông tin méo mó của cấp quản lý trung gian, những người chỉ nói với bạn những gì bạn muốn nghe mà thôi.

Làm sao để có đủ các tin tốt và tin xấu.

Một cách có thể làm là "vi hành", rất hữu ích ở cấp phân phối hay bán lẻ. Lý do: có được những thông tin chân thật về những gì đang xảy ra.

Giống như các vị vua, các cấp lãnh đạo cao cấp của công ty ít khi nghe được các quan điểm trung thực từ các vị bộ trưởng. Có quá nhiều mưu moo đang diễn ra tại triều đình.

Một khía cạnh nào khác của vấn đề là việc sắp xếp thời giờ. Thông thường thời gian của các nhà lãnh đạo cao cấp của công ty dành quá nhiều cho việc tiếp các tổ chức từ thiện (như United Way), hoạt động của các nghành công nghiệp, họp hành ngoài công ty, các việc tự giới thiệu,…Theo một bản báo cáo, các nhà lãnh đạo cao cấp trung bình một tuần mất đứt 18 giờ cho công việc xã hội (outside activities).

Điều phí phạm tiếp theo là họp nội bộ. Các nhà lãnh đạo cao cấp phải bỏ ra 17 giờ một tuần dành cho họp nội bộ, và 6 giờ đồng hồ mỗi tuần để sửa soạn các cuộc họp.

Khi mà cấp lãnh đạo cao cấp điển hình làm việc mỗi tuần 61 giờ thì họ còn 20 giờ dành cho tất cả các việc khác, kể cả việc quản lý hoạt động của công ty và đi xuống tuyến đầu. Không có gì ngạc nhiên khi các vị lãnh đạo cao cấp ủy nhiệm công việc tiếp thị cho thuộc cấp thực hiện. Đó là một điều lầm lẫn.

Tiếp thị là một công việc quá quan trọng để mà giao cho cấp dưới. Nếu bạn muốn ủy nhiệm điều gì, bạn nên ủy nhiệm quyền làm chủ tịch các hoạt động, gây quĩ. (Hãy nhớ, Phó tổng thống Mỹ chứ không phải tổng thống Mỹ tham dự quốc tang). Điều kế tiếp cần làm là bỏ bớt hội họp. Thay vì bàn cái, hãy ra ngoài và tự nhìn lấy. Như Gorbaches nói với Reagan: "Chỉ cần nhìn một lần tốt hơn nghe hàng trăm lần".

Công ty nhỏ, về tình thần, thường gần gũi tuyến đầu hơn là công ty lớn. Đó có thể là lý do để họ phát triển hơn trong thập kỷ qua. Họ không vi phạm Luật thành công.

19. Quy Luật Về Thất Bại

Thất bại là điều có thể xảy đến và hãy chấp nhận.

Nhiều công ty tìm cách sửa chữa sự việc hơn là bỏ đi. "Hãy tổ chức lại để cứu vãn tình thế". Đó là lối sống của họ.

Thừa nhận một lỗi lầm và không làm bất cứ điều gì sửa chữa lỗi lầm đó thì không hay cho sự nghiệp của bạn. Cách hay hơn cả là thừa nhận thất bại và sớm làm một cái gì đó để giảm bớt thiệt hại. Hãng American Motors lẽ ra phải sớm từ bỏ việc chế tạo xe Jeep, IBM phải bỏ máy Photocopy cũng như Xenox phải bỏ ý định làm máy vi tính từ nhiều năm trước khi họ nhận ra sai lầm của mình.

Người Nhật hình như đã nhận ra sai lầm sớm hơn và đã có những thay đổi cần thiết. Kiểu quản trị đồng thuận (nhất quán) của họ có khuynh hướng loại bỏ được tính tự cao tự đại. Một khi mà số đông người dự một phần nhỏ của một quyết định lớn, thì không còn sợ mất thanh danh và tổn hại đến sự nghiệp.

Nói một cách khác, trong đời sống khi nói: "Tất cả chúng ta đều lầm" sẽ dễ dàng, thoải mái hơn là sự choáng váng khi thú nhận "Tôi sai".

Phương pháp không tự cao tự đại này là yếu tố chính khiến người Nhật là những nhà tiếp thị bình thản. Đó không có nghĩa là họ không lầm lỗi, nhưng khi họ sai lầm, họ thừa nhận, sửa chữa và tiếp tục tiến tới.

Công ty đạt được thành công rực rỡ với Wal-Mart có một phương pháp khác để đương đầu với thất bại, được gọi là phương pháp "sẵn sàng, khai hỏa, nhắm" của Sam Walton. Đây là kết quả của thiên hướng liên tục tìm tòi của ông ta.

Walton biết rằng không ai luôn luôn đạt được chỉ tiêu. Nhưng tại Wal-Mart người ta không bị phạt nếu thử nghiệm của họ thất bại.

Vị lãnh đạo cao cấp của Wal-Mart đã viết trong một bài báo đăng trên tạp chí Business Week như sau: "Nếu bạn học hỏi điều gì và bạn thử điều gì, thì bạn có thể nhận được sự khen ngợi cho điều đó.

Nhưng sẽ rắc rối cho người nào phạm một lỗi hai lần".

Wal-Mart khác biệt với nhiều công ty lớn bởi vì, cho đến nay, nó đã thoát được một chứng bệnh lan truyền ngấm ngầm gọi là "personal agenda" (chương trình nghị sự cá nhân) thường xâm nhập vào bộ máy tổ chức của các công ty. Các quyết định tiếp thị thường được thực hiện với sự lưu tâm trước tiên vào sự nghiệp của người quyết định và kế tiếp mới ảnh hưởng của sự cạnh tranh hay đối thủ. Có một sự tranh chấp cố hữu giữa chương trình nghị sự cá nhân và công ty.

Điều này dẫn đến việc không chịu nhận lấy rủi ro (khó mà ở vị trí dẫn đầu của một loại sản phẩm mới nếu không chịu dấn thân vào cuộc chơi). Một

vị lãnh đạo cấp cao lâu năm, có mức độ lương cao và sắp về hưu thì khó mà có được một hành động (quyết định) táo bạo.

Ngay cả các vị lãnh đạo trẻ cũng thường đưa ra các quyết định "an toàn" để khỏi ngăn trở bước tiến lên các bậc thang trong công ty. Chưa một ai bị sa thải vì việc quyết định táo bạo mà họ không làm.

Trong một công ty Mỹ, không việc gì được thực hiện cho đến khi nó mang lại lợi ích cho cá nhân nào đó trong hàng ngũ lãnh đạo cao cấp. Điều này hạnc chế nghiêm trọng các hoạt động tiếp thị đầy hứa hẹn mà một công ty không phải vì nó thiếu cơ sở mà vì không một ai trong các vị lãnh đạo cao cấp thu được lợi ích cá nhân thông qua thành công của nó.

Một cách để vô hiệu hóa yếu tố cá nhân là đưa vấn đề ra công khai. Hãng 3M sử dụng hệ thống "Champion": Công khai nêu tên người sẽ được lợi ích từ sự thành công của một sản phẩm hay một dự án mới. Sự thành công trong việc giới thiệu sản phẩm giấy ghi chú dán được (Post-it Notes) của 3M đã minh chứng cho ý niệm được thực hiện như thế nào. Art Fly là một nhà khoa học của 3M, người ủng hộ cho sản phẩm Post-it Notes, một sản phẩm cần tới 12 năm mới được xuất hiện trên thị trường.

Trong khi hệ thống 3M làm được như vậy, thì trên lý thuyết, một khung cảnh lý tưởng có thể cho phép các nhà quản trị xét đoàn một ý niệm căn cứ vào phẩm chất, không căn cứ vào việc ý niệm làm lợi ích cho ai.

Nếu một công ty hoạt động một cách hợp lý tưởng, nó sẽ là sự chung sức, tinh thần đồng đội và sự hi sinh của người lãnh đạo.

Người ta nghĩ ngay đến tướng Patton và đạo quân thứ ba của ông ta trong chiến dịch hành quân vào nước Pháp, không một đạo quân nào trong lịch sử chiếm được nhiều đất và bắt được nhiều tù binh trong một thời gian ngắn như họ.

Và phần thưởng dành cho Patton?

Tướng Eisenhower đã sa thải ông ta!

20. Quy Luật Thổi Phồng

Thực trạng thường trái ngược với những gì xuất hiện trên báo chí.

Khi IBM thành công, công ty nói rất ít. Bây giờ công ty họp báo liên miên.

Khi sự việc tiến triển tốt, một công ty không cần quảng cáo rầm rộ. Khi bạn cần sự thổi phồng, có nghĩa là bạn đang gặp rắc rối.

Các phóng viên, và cả biên tập viên trẻ, thiếu kinh nghiệm thướng có khuynh hướng ngưỡng mộ những gì họ đọc qua sách báo hơn là tự mình tìm kiếm lấy. Một khi sự thổi phồng được bắt đầu, nó sẽ tiếp diễn dài dài.

Không có một loại đồ uống không có rượu nào được quảng cáo rầm rộ như Coke. Theo ước tính, Coca-cola đã bỏ ra hơn 1 tỷ đô-la cho việc quảng cáo miễn phí New Coke, cộng thêm hàng trăm triệu đô-la chỉ cho chiến dịch phát động nhãn hiệu, và lẽ ra New Coke phải là loại sản phẩm thành công nhất trên thế giới. Nhưng điều đó đã không xảy ra.

Không quá 60 ngày sau khi phát động chiến dịch, Coca-Cola buộc phải trở lại công thức nguyên thủy, còn được gọi là Coca-Cola Classic. Ngày nay, Coca-cola Classic bán gấp 15 lần New Coke.

Không có một tờ báo nào quảng cáo rùm beng hơn tờ USA Today. Những người tham gia vào chiến dịch vận động năm 1992 của USA Today gồm: Tổng thống Mỹ, Chủ tịch Hạ viện, và lãnh tụ khối đa số của Thượng nghị viện Mỹ. Âm vang của sự thổi phồng lúc đầu lớn tới mức hầu như mọi người không ai tin là tờ USA Today lỗ vốn.

Không có một máy vi tính nào được quảng cáo nhiều như máy NeXt. Báo chí xin được tham dự nhiều đến nỗi Steve Jobs đã phải cho in trước thiệp mới. Và cho dù hội trường đủ lớn để chứa hàng ngàn người nhưng vẫn không còn lấy một chỗ trống.

Steve Jobs đưa tin trên truyền hình và trang bìa của nhiều tờ báo lớn. Hãng IBM, tỷ phú Ross Perot và hãng Canori đã đầu tư vào hơn 130 triệu đô-la.

Và máy tính NeXt sẽ là kẻ thắng cuộc? Dĩ nhiên là không. Bắt đầu từ đâu? NeXt có phải là sản phẩm đầu tiên của một chủng loại sản phẩm hay không? Không!

Lịch sử đầy rẫy những thất bại tiếp thị đã thành công trong giới báo chí. Hãng Tucker48, Hội bóng bầu dục Hoa Kỳ, Videotext, xưởng máy hoàn toàn tự động, trực thăng cá nhân, nhà tiền chế (nhà lắp ghép), điện thoại có màn hình, veston bằng polyeter…Thực chất, dù có quảng cáo rùm beng cũng không làm cho sản phẩm mới thành công. Quảng cáo rầm rộ có thể làm các loại sản phẩm hiện hữu trở nên lỗi thời.

Vải polyester làm cho vải len trở nên vô dụng. Videotext làm cho báo chí

trở thành giấy lộn. Trực thăng cá nhân sẽ làm cho đường xá, xa lộ trở thành lỗi thời. Tucker 48 cùng với loại đèn xe "cyclop's eye" có thể mở đầu cho một cuộc cách mạng trong nghành chế tạo xe ở Detroit. (Chỉ sản xuất được 51 chiếc).

Trong Quảng cáo chào hàng "văn phòng trong tương lai", tất cả mọi thứ được xếp lại trong một trái cầu vi tính bóng loáng. Mới đây, như chúng ta đã thấy, có máy chữ riêng (bây giờ gọi là máy vi tính cá nhân), máy in Laser riêng, máy copy riêng, máy fax riêng, máy dán tem riêng… Văn phòng trong tương lai chắc chắn thích hợp với cái tên của nó- một ý niệm sẽ chỉ có trong tương lai.

Sự dự đoán này đã vi phạm Luật không thể dự đoán. Không ai có thể biết trước được tương laim cho dù đó là phóng viên xuất chúng của tờ Wall Street Journal. Chỉ có những thay đổi mà bạn hoàn toàn có thể dự đoán được là những gì đã xảy ra.

Đối nghịch với loại sản phẩm Tuker đầu tiên là loại xe Toyopet đầu tiên nhập cảng Califonia. Báo Los Angeless Times có viết bài nói về sự nhập khẩu xe Nhật làm chao đảo nền công nghiệp chế tạo ô tô không? Không có gì hết. Chỉ có mỗi một câu chuyện chẳng làm ai chú ý, nói về những chiếc xe nhỏ bé từ Nhật tới đã thất bại vì không thích hợp với đường sá ở Mỹ. (Dĩ nhiên, Toyopet vẫn tiếp tục và trở thành người thắng lớn sau khi thay đổi kiểu xe và đổi tên thành Toyota)

Khi hãng điện thoại MCI khởi đầu bằng việc vận động sử dụng dịch vụ microwave (phát sóng ngắn) giữa Chicaga và St. Lousi, báo chí có nói rằng: " Hãy coi chừng AT&T đối thủ cạnh tranh đang tới".

hông. Báo chí đã không thèm để tâm đến hãng MCI nhỏ bé. Và khi Sun Microsystems giới thiệu máy vi tính workstation đầu tiên, báo chí có ghi nhận gì về hiện tượng phi thường đó, hiện tượng mà sau này sẽ gây kinh hoàng cho IBM và DEC không? Không. Báo chí đã phớt lờ Sun. Hãy quên những trang đầu của báo đi, nếu bạn muốn tìm kiếm đầu mối của tương lai, hãy nhìn vào trang cuối tờ báo, những câu chuyện nhỏ vô hại.

Cả máy vi tính cá nhân lẫn máy gửi bản sao chụp (fax) đều không cất cánh nhanh như các hỏa tiễn đầu tiên. Máy vi tính cá nhân đã được giới thiệu từ năm 1974. Phải cần tới 6 năm để IBM tham gia cuộc chơi với máy PC. Và ngay cả máy PC cũng chỉ nổi lên sau đó một năm rưỡi, khi Lotus 1-2-3 xâm nhập thị trường.

Nắm bắt ý tưởng của công chúng không giống như cách mạng hóa một thị trường.

Trường hợp như điện thoại có hình ảnh, được gọi là videophone. Từ khi được giới thiệu tại Hội chợ Thế giới New York năm 1964, videophone đã được đăng tin, tất nhiên là trên trang nhất. Và mới đây, ngay trang đầu tờ Wall Street Journal có đăng: " Rốt cuộc, thời đại của videophone đã tới gần,

sẽ đem tới những đổi thay lớn” là một ví dụ cụ thể.

Có thể nói đây là lần cố gắng lớn thứ ba của AT&T. Trong thập niên 70, hãng đã thất bại với giá 100 đô-la một tháng cho loại picturephone. Trong thập niên 80 lại thất bại trong dịch vụ họp bằng picturephone với giá 2.300 đô-la một giờ. Và trong thập niên 90, AT&T đang xoay sở với 1.500 đô-la một giờ cũng với máy videophone.

Thật dễ dàng để nhận thấy là videophone không có tiến bộ gì đáng kể. Có ai muốn phải diện quần áo đẹp chỉ để gọi điện thoại?

Không dễ dàng gì để hiểu tại sao videophone lại được quảng cáo rùm beng.

Có một bài báo đăng trên tờ Journal: “Một cách thay thế cho đi du lịch”. Hãy nhìn các máy bay American Airlines, United và Delta, ngày của bạn được đánh dấu bằng những con số.

Chương trình quảng cáo không để cập gì đến videophone, nó chỉ bàn về cuộc cách mạng sắp diễn ra trong công nghiệp du lịch.

Nhiều năm qua, quảng cáo thổi phồng lớn nhất dành cho các sự phát triển, hứa hẹn thay đổi ngay toàn thể một nền công nghiệp, loại cần thiết cho kinh tế nước Mỹ.

Chắc bạn còn nhớ chiến dịch quảng cáo cho loại máy bay lên thẳng sau Chiến tranh Thế giới thứ hai không? Nếu trên mỗi nóc nhà để xe có một máy bay lên thẳng thì đường sá, cầu cống và toàn thể công nhân trong nghành chế tạo ô tô sẽ bị thải hồi trong một đêm.

Tỷ phú Donald Trump có máy bay lên thẳng không? Thế bạn cũng có một chiếc? (Donald Trump thực sự đã từng có một chiếc, nhưng ông ta đã dùng để trả lãi ngân hàng rồi).

Rồi một quảng cáo rùm beng khác về manufactured home – nhà tiền chế (loại nhà được sản xuất hàng loạt tại nhà máy). Theo quảng cáo, những sản phẩm đắt giá nhất mà mỗi gia đình đã từng mua đều có thể được chế tạo bằng hệ thông lắp ráp dây chuyền, cách mạng hóa nghành công nghiệp xây dựng.

Theo thời gian, đến thực phẩm bình thường cũng trở thành tiêu đề lớn trên báo chí. Quảng cáo đã thông báo sự phát triển sẽ cách mạng hóa công nghiệp gói hàng. Nhãn hiệu sẽ không còn nữa. Con người sẽ đọc nhãn dán trên sản phẩm và mua sản phẩm theo phẩm chất đích thực của nó chứ không theo kích cỡ của ngân khoản dành cho công việc quảng cáo nhãn hiệu đó. Tất cả đều là quảng cáo thổi phồng.

Không phải là không có một chút sự thật nào trong các lời quảng cáo thổi phồng đâu. Bất cứ ai có 580.000 đô-la cộng với thuế thì đều có thể mua được máy bay lên thẳng 5 chỗ ngồi hiệu Bell.

Loại máy vi tính nhỏ xíu (pen Computers) có thể hấp dẫn một bộ phận thị trường nhỏ bé, đặc biệt là những người bán hàng phải thường xuyên di

chuyển.

Loại videophone có thể dẫn tới việc cách mạng hóa công nghiệp điện thoại tình dục (sexphone).

Sẽ có một thị trường lớn cho loại nhà di động (mobile homes) và loại xe giải trí (recreational vehicles), tất cả đều sẽ được sản xuất hàng loạt.

Nhưng còn phần lớn, quảng cáo thổi phồng là quảng cáo thổi phồng. Cách mạng thực sự không đến vào buổi trưa với bản nhạc diễu hành và cũng chẳng được đưa vào lúc 6 giờ trong bản tin buổi chiều. Cách mạng thực sự đến không báo trước, vào lúc nửa đêm và sẽ làm bạn bất ngờ.

21. Quy Luật Gia Tăng

Các chương trình thành công không xây dựng trên thị hiếu nhất thời, mà được xây dựng căn cứ vào khuynh hướng.

Một thị hiếu nhất thời (a fad) như là sóng biển, và một khuynh hướng (trend) là thủy triều. Một mốt nhất thời có rất nhiều sự thổi phồng trong đó, và một khuynh hướng có rất ít.

Một mốt nhất thời là một hiện tượng ngắn hạn có thể sinh lợi, nhưng không đủ lâu để cho một công ty đứng vững. Nói xa hơn, một công ty thướng có một khuynh hướng sẵn sàng đẩy mạnh thị hiếu nhất thời như thể nó là một khuynh hướng (xu hướng). Kết quả là công ty thường bị kẹt bộ máy nhân viên đồ sộ, cơ sở sản xuất đắt tiền và mạng lưới phân phối.

(Thời trang (fashion), về mặt nào đó, là mốt nhất thời nhưng tự lặp lại. Ví dụ: Váy ngắn của phụ nữ và bộ Veston có gài chéo của đàn ông. Sao chổi Halay cũng là một thời trang vì nó trở lại sau mỗi chu kỳ 75 năm).

Khi thị hiếu nhất thời biến mất, công ty thường bị khủng hoảng tài chính sâu sắc. Điều gì đã xảy ra cho Hãng Atari là một ví dụ điển hình trong việc này. Và hãy coi xem Hãng Coleco Industries đã làm gì với sản phẩm Cabbage Patch Kids (búp bê gái nhồi bông). Loại búp bê này vào thị trường năm 1983 và còn bắt đầu cất cánh. Chiến lược của Coleco là bòn rút hết tiền của trẻ em. Hàng trăm búp bê Cabbage Patch Kids tràn ngập các hiệu bán đồ chơi. Viết mực, viết chì, viết màu, trò chơi, quần áo cho búp bê…

Hai năm sau, Coleco đath doanh thu 776 triệu đô-la và có lợi nhuận là 83 triệu đô-la. Rồi búp bê Cabbage Patch Kids bị bỏ rơi. Năm 1988, Coleco tuyên bố phá sản.

Hãng Coleco chết đi, nhưng trẻ em vẫn tồn tại. Hãng Hasbro mua lại Coleco năm 1989, búp bê Cabbage Patch Kids được sản xuất thận trọng hơn. Ngày nay, công ty hoạt động tương đối tốt.

Đây là một nghịch lý. Nếu bạn đối mặt với sự gia tăng nhanh chóng của việc kinh doanh, với tất cả đặc tính của mốt nhất thời, thì điều hay nhất bạn có thể làm được là kiềm chế mốt nhất thời. Bằng cách kiềm chế thị hiếu nhất thời, bạn làm cho thị hiếu nhất thời trải dài ra và trở thành gần giống như khuynh hướng.

Bạn có thể thấy vấn đề này được chứng minh bằng việc kinh doanh đồ chơi trẻ em. Một vài chủ nhân của các hãng đồ chơi bán chạy có tên tuổi muốn đặt tên của đồ chơi cho mọi thứ. Kết quả là nó lại trở thành một thứ mốt nhất thời và sụp đổ trong chớp mắt. Hãy nhớ lại khi tất cả mọi người đều mua món đồ chơi rùa Ninja. Bây giờ chẳng còn ai mua nó nữa.

Rùa Ninja là một ví dụ điển hình về mốt nhất thời sụp đổ nhanh chóng bởi vì chủ nhân của nó đã tham lam. Chủ nhân của nó đã thổi bùng mốt nhất

thời thay phải vì kìm hãm nó.

Mặt khác, búp bê Barbie là một khuynh hướng. Khi búp bê Barbie được sáng tạo ra cách đây nhiều năm, việc bán nó chưa bao giờ được đẩy mạnh đến mức chuyển qua lĩnh vực khác.

Kết quả là búp bê Barbie trở thành khuynh hướng dài hạn trong kinh doanh đồ chơi trẻ em.

Người làm nghề hoạt náo viên (entertaner) thành công nhất là người kiểm soát được các buổi xuất hiện của họ. Họ không xuất hiện quá nhiều; họ không xuất hiện mọi chỗ; họ không làm mất đi sự nồng nhiệt trong khán giả.

Ông bầu của ca sĩ Elvis Presley – đại tá Parker – đã có nhiều nỗ lực trong việc hạn chế các buổi xuất hiện và thu đĩa của Elvis. Kết quả là mỗi lần Elvis xuất hiện, đó là một sự kiện thu hút rộng lớn. (Tự Elvis cũng đóng góp vào chiến lược này bằng cách kìm hãm chặt chẽ việc xuất hiện của anh. Giống như Marilyn Monroe và James Dean).

Hãy quên mốt nhất thời đi. Và khi nó xuất hiện, cố gắng kìm hãm nó một cách tốt để duy trì nhu cầu dài hạn đối với sản phẩm là đừng bao giờ thỏa mãn hết nhu cầu.

Nhưng hơn hết, phần lớn những thứ sinh lời trong tiếp thị là một khuynh hướng lâu dài.

22. Không Có Tài Trợ Thích Hợp, Một Ý Tưởng Không Thực Hiện Được

Nếu bạn có ý kiến hay và bạn đã đọc được 21 điều luật trên, sau đó nghĩ rằng tất cả những gì bạn cần là một sự giúp đỡ nhỏ về tiếp thị thì bạn đã lầm. Co dù ý tưởng của bạn có là hay nhất thế giới đi nữa cũng sẽ chỉ là ý tưởng nếu bạn không có đủ tiền để đưa ý tưởng thành hiện thực. Tiếp thị là một cuộc thi giành lấy tâm trí khách hàng va bạn cần tiền để thực hiện việc đó. Nhiều nhà kinh doanh nhìn nhận quảng cáo như một giải pháp cho việc lọt vào tâm trí khách hàng nhưng quảng cáo thì rất đắt. Steve Jobs và Wozniak đã có ý tưởng tuyệt vời với máy tính Apple nhưng phải nhờ tới 91000 USD của Mike Markkula thì Apple mới trở thành hiện thực. Ý tưởng tốt mà không có tiền thì vô giá trị!? Cũng không hẳn vậy nhưng bạn cần dùng ý tưởng của mình để kiếm tiền trước đã, sau đó mới có thể nhờ tới tiếp thị.

Trongười tiếp thị, người giàu lại càng trở nên giàu hơn vì họ có đủ khả năng đưa hình ảnh sản phẩm vào tâm trí của khách hàng. Vấn đề của họ chỉ là việc chọn lọc ý kiến hay, ý kiến dở và cách tiết kiệm được chi phí. Thương trường thường có nhiều bất công. Nhất là với các nhà tiếp thị nhỏ khi gặp phải đối thủ cạnh tranh lớn. Các công ty khổng lồ chi rất nhiều tiền cho nhãn hiệu của họ. Procter & Gamble mỗi năm chi khoảng 2 tỷ USD cho các hoạt động quảng cáo tiếp thị, General Motors tiêu tốn khoảng 1.5 tỷ USD mỗi năm. Trong tiếp thị, thật khó có thể tiết kiệm nếu muốn thành công. Như vậy các công ty nhỏ có thể tìm vốn được ở đâu? Có lẽ chúng ta sẽ có một topic khác dành riêng cho vấn đề này.
